



Holz knecht, Melanie

**Die Fusionierung touristischer  
Destinationen am Beispiel der  
Olympiaregion Seefeld**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Seefeld in Tirol, 2012

Erstprüfer: Prof. Dr. René-Claude URBATSCH

Zweitprüfer: Mag. Markus GRAF  
Geschäftsführer der Olympiaregion Seefeld

# INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung .....	3
1.2. Zielsetzung .....	4
1.3. Methodisches Vorgehen .....	4
<b>2. Die Fusionierung touristischer Destinationen am Beispiel der     Olympiaregion Seefeld .....</b>	<b>6</b>
2.1. Grundlagen .....	6
2.1.1. Fusion .....	6
2.1.2. Touristische Destinationen .....	21
2.1.3. Olympiaregion Seefeld .....	24
2.2. Markenmanagement .....	28
2.2.1. Markenstrategie- und architektur .....	28
2.2.2. Markenname- und zeichen .....	38
2.2.3. Markenpositionierung .....	44
2.3. Darstellung der Fusion am Beispiel der Olympiaregion Seefeld .....	48
2.3.1. Entstehung .....	48
2.3.2. Ziele .....	50
2.3.3. Organisation .....	51
2.3.4. Markenprägung .....	56
2.4. Auswertung Fragebogen .....	60
2.4.1. Fragen zur Fusion .....	61
2.4.2. Fragen zur Marke .....	67
2.4.3. Fragen zur Person .....	72
<b>3. Abschließende Betrachtung .....</b>	<b>75</b>
3.1. Ergebnisse .....	75
3.2. Maßnahmen .....	76
3.3. Konsequenzen .....	79
Fragebogen für die Mitarbeiter der Olympiaregion Seefeld .....	V
Literaturverzeichnis .....	VIII
Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit .....	XXVIII

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Fusionsprozess .....	17
Abb. 2: Begriff Destination .....	22
Abb. 3: Destinationsdefinition in Abhängigkeit der Reisedistanz .....	23
Abb. 4: Nächtigungsstatistik der Olympiaregion Seefeld Winter .....	26
Abb. 5: Nächtigungsstatistik der Olympiaregion Seefeld Sommer .....	27
Abb. 6: Klassische Markentypenstrategien .....	29
Abb. 7: Illustration der Einzelmarkenstrategie .....	29
Abb. 8: Illustration der Familienmarkenstrategie .....	31
Abb. 9: Illustration der Dachmarkenstrategie .....	33
Abb. 10: Kombination von Einzel- und Dachmarke .....	36
Abb. 11: Kombination von Familien- und Dachmarke .....	37
Abb. 12: Kombination von Einzel- Familien- und Dachmarke .....	37
Abb. 13: Suchzugänge zur Entwicklung neuer Markennamen .....	38
Abb. 14: Wortmarke Persil .....	41
Abb. 15: Wortmarke Philips .....	41
Abb. 16: Wortmarke Hugo Boss .....	41
Abb. 17: Bildmarke Mercedes .....	41
Abb. 18: Bildmarke Lacoste .....	41
Abb. 19: Bildmarke Apple .....	41
Abb. 20: Wort-/Bildmarke BMW .....	42
Abb. 21: Wort-/Bildmarke OBI .....	42
Abb. 22: Wort-/Bildmarke Puma .....	42
Abb. 23: Zeichenmarke H&M .....	43
Abb. 24: Zeichenmarke eon .....	43
Abb. 25: Zeichenmarke 4711 .....	43
Abb. 26: Notation Deutsche Telekom .....	43
Abb. 27: Positionierungsstrategien .....	45
Abb. 28: Fusionierte Verbände in Tirol .....	49
Abb. 29: Erstes Logo der Olympiaregion Seefeld .....	57
Abb. 30: Zweites Logo der Olympiaregion Seefeld .....	58
Abb. 31: Drittes Logo der Olympiaregion Seefeld .....	59
Abb. 32: Frage Nr. 1 .....	61

### III

Abb. 33: Frage Nr. 2 .....	62
Abb. 34: Frage Nr. 3 .....	62
Abb. 35: Frage Nr. 4 .....	63
Abb. 36: Frage Nr. 5 .....	63
Abb. 37: Frage Nr. 6 .....	64
Abb. 38: Frage Nr. 7 .....	64
Abb. 39: Frage Nr. 8 .....	65
Abb. 40: Frage Nr. 9 .....	65
Abb. 41: Frage Nr. 10 .....	66
Abb. 42: Frage Nr. 11 .....	66
Abb. 43: Frage Nr. 12 .....	67
Abb. 44: Frage Nr. 13 .....	68
Abb. 45: Frage Nr. 14 .....	68
Abb. 46: Frage Nr. 15 .....	69
Abb. 47: Frage Nr. 16 .....	69
Abb. 48: Frage Nr. 17 .....	70
Abb. 49: Frage Nr. 18 .....	70
Abb. 50: Frage Nr. 19 .....	71
Abb. 51: Frage Nr. 20 .....	71
Abb. 52: Frage Nr. 21 .....	72
Abb. 53: Frage Nr. 22 .....	72
Abb. 54: Frage Nr. 23 .....	73
Abb. 55: Frage Nr. 24 .....	73
Abb. 56: Frage Nr. 25 .....	74

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
EuGH	Gerichtshof der Europäischen Union
f.	und die folgende (bei Seitenangaben)
ff.	und die fortfolgende (bei Seitenangaben)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
Mio.	Million/en
ORS	Olympiaregion Seefeld
vgl.	Vergleiche
WM	Weltmeisterschaft
z.B.	zum Beispiel

## **1. Einleitung**

Der Tourismus in Tirol hat eine lange Tradition. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts wandelte sich das Agrarland sukzessive zusätzlich in eine Tourismusdestination. Die Grundlage zum heutigen Status quo wurde einerseits durch die sogenannte „Sommerfrische“, nämlich dem Wander- und Bergtourismus, andererseits durch den Beginn des Wintertourismus, der durch die Installierung der ersten alpinen Aufstiegshilfen ausgelöst wurde, gelegt. Die positive Entwicklung im Tiroler Tourismus in den 20er Jahren wurde lediglich in der Zwischenkriegszeit, im Speziellen durch die 1000 Mark Sperre, sowie durch den 2. Weltkrieg unterbrochen. In den darauf folgenden Nachkriegsjahren entstand durch das „Wirtschaftswunder Deutschland“ eine zunehmende Nachfrage an Nächtigungsmöglichkeiten in Tirol. Zudem führte die geographisch günstige Lage Tirols zu einem essentiellen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen vergleichbaren Destinationen, da die Anreise mit dem Auto (Flugtourismus spielte innerhalb Mitteleuropas kaum eine wesentliche Rolle) einfach und kostengünstig zu bewerkstelligen war. Weiters stellte ein Urlaub in Tirol einen besonders hohen Attraktivitäts- und Nutzwert für die Gäste dar. Diese hohe Nachfrage rief eine Verknappung des Bettenangebots hervor und führte im Alpenraum zu einem Investitionsboom, der noch heute seinesgleichen sucht und durchaus mit dem Industrieboom der damaligen Zeit einherging. Da die Nachfrage am Produkt Urlaub ungebrochen stieg und die Wertschöpfung entsprechend hoch war, konnte in diesem Gewerbe kaum ein Investitionsfehler gemacht werden. Bund, Land, Gemeinden und einzelne Unternehmen investierten in diesen Wirtschaftszweig unglaubliche Summen und schufen somit die Grundlagen mit den noch heute teilweise existierenden Einrichtungen. Ursprünglich gab es aber kaum politische oder touristische Strukturen, um die Bedürfnisse der Gäste und der betroffenen Bevölkerung in die richtigen Bahnen zu lenken. Bis zur Erstellung des ersten Tourismusgesetzes in Tirol im Jahre 1911 gab es Vereinigungen, Interessensgruppen oder sogenannte Verschönerungsvereine, die aber über keinerlei Gesetzesgrundlagen verfügten, jedoch die ersten Aufgaben der

nachfolgenden Tourismusverbände wahrnahmen.<sup>1)</sup> Durch das Inkrafttreten dieses Gesetzes zur Förderung des Tourismus in Tirol und der Gesetzesnovelle aus 1991 wurde bestimmt, dass praktisch jede Gemeinde einen Tourismusverband zu errichten hat, wodurch das eigentliche Ziel dieser Novelle, schlankere Entscheidungsstrukturen in den Verbänden zu erreichen, kontraproduktiv und somit ein glatter Fehlschlag war.<sup>2)</sup> Infolgedessen entstanden nämlich 254 eigenständige Tourismusverbände, die den Höchststand in Tirol bedeuteten und teilweise mit entsprechend schwachen Budgets ausgestattet waren.<sup>3)</sup> Dieses historisch gewachsene System stellte von nun an keinen tauglichen Rahmen mehr dar, um die Wettbewerbsfähigkeit der Verbände auf Dauer zu sichern. Die großen Investitionen in die Tourismusindustrie von Ländern, die bis zu diesem Zeitpunkt keine größere touristische Rolle spielten, führten zu einer Angebotsverbreiterung in den 90er Jahren, welche erstmals ungewohnte Nächtigungseinbußen in Tirol zur Folge hatten. Zudem stellte sich ein drastischer Preisverfall im weltweiten Flugtourismus ein, der ebenfalls die Nachfrage in Tirol entsprechend verlangsamte und einen Wandel der Märkte im internationalen Wettbewerb hervorrief. Durch diesen Strukturwandel wurde es erforderlich, völlig neue Wege in der Vermarktung einzuschlagen und die bisherigen veralteten Strukturen in den Verbänden zu reorganisieren bzw. zu zerschlagen. Dem damaligen Landeshauptmann Wendelin Weingartner und dem Leiter der Tourismusabteilung 2c, Gerhard Föger, war bereits 1996 klar, dass es nun einer Konzentration der Tourismusverbände bedarf. 1997 wurde deshalb ein Gesetz verabschiedet, das den Zweck hatte, die starren örtlichen Verbandsstrukturen aufzuweichen und durch Fusionen oder Kooperationen zu ersetzen.<sup>4)</sup> Mittels Schaffung solcher leistungsstarken Einheiten sollte der Auftritt auf internationalen Märkten unterstützt und das Marketing vereinfacht werden. Nachdem sich der Großteil der örtlichen Verbände aber kaum zu sinnvollen Fusionen durchringen konnte, entwickelte die Tiroler Landesregierung einen Dreistufenplan, der das klare Ziel verfolgte, eine drastische Reduzierung der Verbandszahlen zu erreichen.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Föger, Gerhard: „Der konsequente Strukturwandel in den Tourismusorganisationen Tirols“, Power-Point-Präsentation

<sup>2)</sup> Vgl. Tiroler Tourismusgesetz, 1. Abschnitt, Errichtung der Tourismusverbände, 1991, S. 4

<sup>3)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Destinationsentwicklung am Beispiel Tirol, S. 1

<sup>4)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Leitfaden zur Destinationsentwicklung, S. 7



## **1.1. Problemstellung**

Nach den entsprechenden Beschlüssen der Tiroler Landesregierung zur Fusionierungswelle in Tirol und dem erkennbaren Wunsch des scheidenden Landeshauptmanns Wendelin Weingartner, auch die Tourismusverbände am Seefelder Plateau rasch zusammenzuführen, erfolgte die konkrete Umsetzung der Fusion. Die fünf betroffenen Orte Seefeld, Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz wurden deshalb am 1. Januar 2003 zur Olympiaregion Seefeld verschmolzen. Ab diesem Zeitpunkt war der neu gewählte Aufsichtsrat gezwungen, die Probleme, die sich in Folge der Fusion ergeben hatten, in etlichen Sondersitzungen aufzuarbeiten, um den Vorstellungen der einzelnen Orte innerhalb des fusionierten Verbandes einigermaßen zu entsprechen.

Trotz dieser langwierigen Verhandlungen und deren Ergebnisse will die Kritik an der Fusion von vielen Seiten der Betroffenen nicht verstummen. Zu heftigen Diskussionen führen die von Landesseite so stark propagierten Synergieeffekte in Bezug auf deren Umsetzung oder generellen Machbarkeit. Zudem gibt die unterschiedliche touristische Entwicklung hinsichtlich Infrastruktur, Veranstaltungsangebot und Nächtigungen der einzelnen Orte immer wieder Anlass zu kritischen Hinterfragungen. Auch die Finanzlage sowie die Entscheidungsstrukturen im Gesamtverband stehen ständig im Mittelpunkt der öffentlichen Kritik.

Am leidenschaftlichsten wurden jedoch der neue Markenname und der damit verbundene Erstentwurf des Logos diskutiert. Diese Konstellation erregte in Bezug auf die Markenbildung von Beginn an immer wieder die Gemüter und gab Anlass zu heftigen Auseinandersetzungen am Seefelder Plateau. So fühlte sich im Speziellen die Bevölkerung des Leutaschtales aufgrund der Doppelnennung von Seefeld im Dachlogo und in dem darunter stehenden Ortslogo deutlich benachteiligt. Da Leutasch im Laufe der Jahrzehnte ebenfalls eine signifikante Position am Tourismusmarkt erreichte, hatte die Bevölkerung große Bedenken, dass diese erarbeiteten Werte in Verlust geraten könnten. Die restlichen Orte wie Mösern, Reith und Scharnitz hatten gegenüber diesem Markenbild nur geringe Einwände, da sich diese durch die massive Verwendung des Ortsnamens Seefeld letztlich Vermarktungsvorteile erhofften. Aktuell ist anzuführen, dass die derzeitige Führung des Tourismusverbandes der Olympiaregion Seefeld zum Schluss gekommen ist, auf die sogenannten

Untermarken (Nennung aller einzelnen Orte) gänzlich zu verzichten, um die Schlagkraft des Markennamens „Olympiaregion Seefeld“ durch eine Verwässerung nicht zu schwächen.

## **1.2. Zielsetzung**

In Folge der vorgenannten Punkte ist es das Ziel dieser Arbeit, Licht in die vielfältige Problematik des fusionierten Verbandes zu bringen. Zu diesem Zweck entstand die Idee eine schriftliche Befragung anhand eines Fragebogens durchzuführen, der allen Mitarbeitern der Olympiaregion Seefeld ausgehändigt wurde. Die unterschiedlichen Erfahrungen und Meinungen der Mitarbeiter sollen dazu dienen, die Fusion hinsichtlich ihrer Effizienz und Sinnhaftigkeit in den ersten neun Jahren zu hinterfragen und zu durchleuchten. Die getroffenen Aussagen der Mitarbeiter sind als besonders informativ und qualitativ wertvoll einzustufen, da diese quasi ständig am Point of Sale tätig sind und dadurch mit den Vermietern sowie Gästen in direktem Kontakt stehen. Anhand der ausgearbeiteten Fragen werden einerseits die Auswirkungen der Fusion ermittelt sowie andererseits die Etablierung und Anerkennung der neuen Marke geprüft. Die ausgewerteten Antworten werden im Anschluss in Form von Diagrammen dargestellt und mittels Einzelbeschreibungen näher erläutert. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden den zuständigen örtlichen Gremien sowie den Verantwortlichen in der Tiroler Landesregierung vorgelegt und sollen Anstoß geben, sich neuerlich mit dem Thema Fusion und deren Auswirkungen auseinanderzusetzen. Als Basis dienen die ausgewerteten Fragebögen, welche die Grundlagen für diverse zukünftige Neuerungen oder anstehende Reformen darstellen sollen.

## **1.3. Methodisches Vorgehen**

Eingangs wurden die beiden Punkte Problemstellung und Zielsetzung behandelt, um einen umfassenden Einblick in die Thematik dieser Arbeit zu gewährleisten.

Der Hauptteil dieser Arbeit besteht aus 4 Kapiteln. Im ersten Teil wird auf die Begriffe „Fusion“, „touristische Destinationen“ und „Olympiaregion Seefeld“

näher eingegangen. In einer theoretischen Zusammenfassung wird zuerst beschrieben, wie Fusionen entstehen, wie sich diese zusammensetzen, und welche Ziele bzw. Vor- und Nachteile sich daraus ergeben können. Auch auf die Schwierigkeiten, die bei der Umsetzung einer Fusion fallweise zu Tage treten, wird hingewiesen. Der nächste Punkt „touristische Destinationen“ befasst sich im Wesentlichen mit der Erklärung dieses Begriffs und erörtert gleichzeitig die damit einhergehenden Abgrenzungsmöglichkeiten. Zum Abschluss dieses Kapitels wird das angewendete Praxisbeispiel „Olympiaregion Seefeld“ unter Einbeziehung einer Ortsbeschreibung erläutert. Außerdem wird auf die aktuelle Nächtigungsstatistik der Region hingewiesen.

Basierend auf den Gegebenheiten der vorangegangenen Abschnitte wird im zweiten Kapitel das Thema „Markenmanagement“ genauer untersucht. Hierbei wird der strategische Aufbau von Einzel-, Familien- und Dachmarken sowie deren Zusammensetzung beschrieben. Weiters wird in diesem Kapitel auf die Entwicklung eines Markennamens eingegangen, sowie die Erstellung eines Markenzeichens und dessen Positionierung behandelt.

Ausgehend von den erwähnten theoretischen Grundlagen wird im dritten Teil eine Fusion am Beispiel der Olympiaregion Seefeld dargestellt. Zu Beginn folgt ein ausführlicher Bericht über die Aktivitäten der Landesregierung hinsichtlich der angestrebten Fusion am Seefelder Plateau. Anschließend werden die Ziele der fünf zu fusionierenden Gemeinden festgehalten, der personelle Aufbau beschrieben, sowie die Finanzlage, die Infrastruktur und das Marketing des Verbandes genauer durchleuchtet. Als letzter Punkt in diesem Abschnitt wird der schrittweise Vorgang der Markenprägung in der Olympiaregion Seefeld geschildert.

Im vierten Kapitel wird der an die Mitarbeiter der Olympiaregion Seefeld ausgegebene Fragebogen anhand von Diagrammen ausgewertet. Die so gewonnenen Daten werden anschließend analysiert und beschrieben.

Den Schlussteil dieser Arbeit bilden eine Beschreibung der zusammengefassten Ergebnisse, sowie eine Ausführung der sich daraus ergebenden Maßnahmen und Konsequenzen.

## **2. Die Fusionierung touristischer Destinationen** **am Beispiel der Olympiaregion Seefeld**

### **2.1. Grundlagen**

#### **2.1.1. Fusion**

Eine konkrete Definition bzw. Abgrenzung des Begriffs „Fusion“ hat sich im deutschen Sprachgebrauch noch nicht durchgesetzt. Eine Fusion wird im Allgemeinen mit dem englischen Wort „Merger“ übersetzt und bedeutet die Verschmelzung zweier oder mehrerer selbständiger Unternehmen zu einer neuen wirtschaftlich rechtlichen Einheit.<sup>5)</sup> In Bezug auf die Verschmelzungsform lassen sich grundsätzlich zwei Systeme anführen. Einerseits die Fusion durch Aufnahme eines oder mehrerer neuer Partner in ein bestehendes Unternehmen, andererseits die Fusion durch Neubildung.<sup>6)</sup>

Im Wesentlichen unterscheiden sich diese durch folgende Merkmale:

Bei der Verschmelzung durch Aufnahme entfällt die Selbständigkeit von mindestens einem oder mehreren Unternehmen. Darüber hinaus werden alle Vermögen und Schulden dem aufnehmenden Unternehmen zugeführt.<sup>7)</sup> Somit existiert in weiterer Folge nur noch ein einziges Unternehmen.

Bei der Verschmelzung durch Neubildung verlieren hingegen alle an der Fusion beteiligten Unternehmen deren anfängliche Identität. Zur Bildung dieser Verschmelzungsform werden alle Vermögen und Schulden zusammengefasst und auf ein völlig neues Unternehmen übertragen.<sup>8)</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass eine Fusion durch Aufnahme normalerweise wesentlich kostengünstiger durchzuführen ist, als eine Unternehmensneugründung.

---

<sup>5)</sup> Vgl. Jansen, Stephan A.: Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 98

<sup>6)</sup> Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: Internationales Management, 6. Auflage, München, 2008, S. 922

<sup>7)</sup> Vgl. Settnik, Ulrike: Mergers & Acquisitions auf dem deutschen Versicherungsmarkt, Eine empirische Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 55

<sup>8)</sup> Vgl. Vogel, Dieter H.: M&A Ideal und Wirklichkeit, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002, S. 7

Im Zusammenhang mit dem Begriff „Merger“ steht auch häufig der Ausdruck „Acquisitions“. Unter „Merger“ ist der klassische Unternehmenszusammenschluss gemeint, während bei einer „Acquisition“ zumeist von Unternehmensübertragung gesprochen wird bzw. ein Unternehmen durch Kauf oder Erwerb von Aktienpaketen übernommen wird.<sup>9)</sup>

## **Fusionsformen**

Bei einem Fusionierungsvorgang muss es sich nicht automatisch um eine Totalfusion handeln, sondern es werden auch durchaus Teilfusionen durchgeführt.<sup>10)</sup> In diesem Zusammenhang lassen sich nachstehende Fusionsformen aufzählen, die sich in ihrer grundsätzlichen Struktur unterscheiden.

- Zusammenschluss einzelner Abteilungen
- Bündelung von Marketing und Vertrieb
- Bündelung von Eigenbetrieben

## **Zusammenschluss von einzelnen Abteilungen**

Hierbei handelt es sich um Fusionen innerhalb eines Unternehmens, in deren Verlauf einzelne Teilbereiche verschmolzen werden.<sup>11)</sup> Diese sogenannte „einfache“ Fusionsform bedeutet allerdings nicht, dass die beschriebene Vorgangsweise immer einen konfliktfreien und reibungslosen Ablauf garantiert. Es kommt dabei zwar normalerweise zu keinen massiven Änderungen, auch wird die Rechtsform des Betriebes meistens nicht angetastet, aber trotzdem durchlebt diese Fusionsform oftmals alle Höhen und Tiefen eines vollständigen Zusammenschlusses.<sup>12)</sup> Es bedarf deshalb auch hier besonderer Sensibilität und Augenmaß bei der Zusammenlegung einzelner Abteilungen um den Erfolg

---

<sup>9)</sup> Vgl. Müller, Martina: Die Identifikation kultureller Erfolgsfaktoren bei grenzüberschreitenden Fusionen, Eine Analyse am Beispiel der Daimler Chrysler AG, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 120

<sup>10)</sup> Vgl. Huckemann, Matthias; Seiler, Urs; Weiler, Dieter S.Ter: Messen messbar machen, Mehr Intelligenz pro m<sup>2</sup>, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg, 2005, S. 127

<sup>11)</sup> Vgl. Seider, Uwe: Vertriebsintegration, Erfolgreiche Zusammenschlüsse von Unternehmen im Industriegütergeschäft, Berlin, 2006, S. 127

<sup>12)</sup> Vgl. Huber, Andreas: „Public Due Diligence“ – Von der Machbarkeitsstudie zur Entscheidungsfindung, in: Public Merger, Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor, Hrsg. Huber, Andreas; Jansen, Stephan A.; Plamper, Harald, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 57 - 90

langfristig zu sichern und den Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen zu beschaffen.

### **Bündelung von Marketing und Vertrieb**

Der Hauptvorteil bzw. der eigentliche Sinn dieser Maßnahme ist es, den Verkauf oder Vertrieb zu vereinfachen. Dies kann durch gemeinsame Messeauftritte bewerkstelligt werden, oder durch Akquisition von schlagkräftigen Agenturen geschehen.<sup>13)</sup> Als typisches Beispiel kann das „Austria Ticket Service“ genannt werden, welches die verschiedensten Veranstaltungen aus unterschiedlichen Branchen über eine gemeinsame Verkaufsschiene vermittelt. Da diese Maßnahme ausschließlich für die Optimierung des Verkaufs oder für die Verbesserung der Marketingchancen eingesetzt wird, werden Produktion oder betriebsinterne Abläufe kaum tangiert. Diese Vorgehensweise wird auch als „Front-end-merger“ bezeichnet und dient außer den bereits erwähnten Vorteilen noch der gemeinsamen Nutzung eines vorhandenen Kundenkreises.<sup>14)</sup> Namens- oder Rechtsformänderungen sind nicht zwingend nötig, kommen aber fallweise vor.<sup>15)</sup>

### **Bündelung von Eigenbetrieben**

Bei dieser auch als „Back-end-merger“ bezeichneten Fusionsform werden einzelne Funktionsbereiche von gemeinsamen oder unterschiedlichen Unternehmen herausgefiltert und zu einer neuen Gesellschaft zusammengeführt.<sup>16)</sup> Durch sinnvolles Nützen der somit entstandenen Synergien werden massiv Kosten gespart und die Schlagkraft des Unternehmens erhöht. Neue Rechtsformen werden bei Bedarf installiert und kommen bei dieser Fusionsform häufiger zum Tragen, als bei den vorher genannten Zusammenschlüssen.<sup>17)</sup>

---

<sup>13)</sup> Vgl. Huber, Andreas: a.a.O., S. 57 – 90

<sup>14)</sup> Vgl. Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas C.; Wohlenberg, Holger: Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 537

<sup>15)</sup> Vgl. Huber, Andreas: a.a.O., S. 57 – 90

<sup>16)</sup> Vgl. Föhl, Patrick S.; Huber, Andreas: Fusionen von Kultureinrichtungen, Ursachen, Abläufe, Potenziale, Risiken und Alternativen, Essen, 2004, S. 61

<sup>17)</sup> Vgl. Huber, Andreas: a.a.O., S. 57 – 90

## **Fusionsarten**

### **Horizontale Fusionen**

Eine horizontale Fusion liegt vor, wenn sich Unternehmen aus denselben oder artverwandten Geschäftsbereichen zusammenschließen.<sup>18)</sup> Wesentliche Vorteile können beispielsweise durch die Vereinfachung der Vertriebswege, Optimierung der Verkaufsstrukturen, Bündelung des Einkaufsvolumens und durch bestmögliche Auslastung der Belegschaft erreicht werden.<sup>19)</sup> Als Hauptgrund stehen meistens eine Verbesserung der Marke sowie deren erfolgreiche Positionierung am Markt im Vordergrund.

### **Vertikale Fusionen**

Bei einer vertikalen Fusion verschmelzen sich Unternehmen, die durch Zusammenführung von unterschiedlichen, aufeinanderfolgenden Produktionsstufen enorme Vorteile erzielen können.<sup>20)</sup> Durch Zusammenschlüsse verschiedener Industriezweige und deren vor- oder nachgelagerten notwendigen Produktionsstufen ist es z.B. möglich die Anbieterzahl derselben sinnvoll zu verringern.<sup>21)</sup> Weiters werden solche Verschmelzungen eingesetzt, um Produktionstechniken zu vereinheitlichen, günstigste Einkaufsquellen zu sichern oder wichtige Geschäftsprozesse zu optimieren.

### **Konglomerate Fusionen**

Im Falle einer konglomeraten Fusion schließen sich völlig unterschiedliche Branchen zusammen, die in keinem besonderen Zusammenhang zueinander stehen müssen.<sup>22)</sup> Dabei wird vor allem versucht jene Risiken zu vermindern

---

<sup>18)</sup> Vgl. Bauch, Clea: Planung und Steuerung der Post Merger-Integration, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 23

<sup>19)</sup> Vgl. Ebert, Mark: Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen, Band 86, Hamburg, 1998, S. 13

<sup>20)</sup> Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München, 2006, S. 130 f.

<sup>21)</sup> Vgl. Bucerius, Matthias: Konzeptionelle Grundlagen, in: Marketing-Integration nach Fusionen und Akquisitionen, Hrsg. Bauer, Hans H.; Homburg, Christian, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 10 - 75

<sup>22)</sup> Vgl. König, Arne: Fusionen, in: Internationale Megafusionen, Kulturelle Integration als Erfolgsfaktor, Hrsg. Bedey, Björn, Hamburg, 2004, S. 13 - 42

die sich aus einem unterschiedlichen Firmenportfolio ergeben.<sup>23)</sup> Dabei wird das Ziel verfolgt, durch eine größere gemeinsame wirtschaftliche Basis die Gewinne zu maximieren.

## **Gründe für die Entstehung von Fusionen**

Die Gründe für die Entstehung einer Fusion sind sehr vielfältig und zumeist auch branchenbezogen orientiert. Hierbei können durchaus die unterschiedlichsten Motive Anlass zur Realisierung einer Fusion sein. Grundsätzlich lassen sich diese in wertmaximierende und nicht-wertmaximierende Strategien gliedern.<sup>24)</sup>

### **Wertmaximierende Strategien**

Ziel dieser Strategien ist es, eine Wertsteigerung des fusionierten Unternehmens zu erreichen. Dazu werden nachstehende Möglichkeiten angeführt und erläutert.<sup>25)</sup>

### **Realisierung von Synergiepotenzialen**

Einer der Hauptgründe von Verschmelzungen liegt in der Ausnützung von brachliegenden Synergien. Durch Nutzung dieser neuen Synergieeffekte werden in der Regel die Werte der zusammengeschlossenen Unternehmen essentiell gesteigert.<sup>26)</sup> Die optimale Anwendung der dabei gewonnenen Ressourcen führt zu Wettbewerbsvorteilen, die sich in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Einkauf, Produktion und Kostenstruktur häufig positiv niederschlagen.

---

<sup>23)</sup> Vgl. Sommerrock, Fabian: Bestandsaufnahme der Fusionen öffentlicher Institutionen, in: Erfolgreiche Post-Merger-Integration bei öffentlichen Institutionen, Fallstudienanalyse bei Sozialversicherungsträgern, Hrsg. Berger, Roland/Strategy Consultants, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 14 - 81

<sup>24)</sup> Vgl. Mittermair, Klaus; Brunbauer, Andreas: Börsenbewertung im Fusionsprozess, in: Handbuch Fusionen, Allgemeine, betriebswirtschaftliche, rechtliche und Branchen-Aspekte, Hrsg. Pernsteiner, Helmut; Mittermair, Klaus, Wien, 2002, S. 351 - 381

<sup>25)</sup> Vgl. Schäfer, Bernhard: Wertsteigerung durch Fusion am Beispiel der Sparkasse Hannover, in: Handbuch Wertmanagement in Banken und Versicherungen, Hrsg. Fischer, Matthias, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 175 - 184

<sup>26)</sup> Vgl. Budzinski, Oliver; Kerber, Wolfgang: Megafusionen, Wettbewerb und Globalisierung, Praxis und Perspektiven der Wettbewerbspolitik, Band 5, Stuttgart, 2003, S. 42 f.



### **Steigerung der Marktmacht**

Mit diesem Begriff wird der Versuch verbunden die Wettbewerbsfähigkeit des nun zusammengeschlossenen Unternehmens zu steigern.<sup>27)</sup> Dies kann einerseits durch einen bewusst herbeigeführten verminderten Wettbewerb erreicht werden, andererseits hat die daraus entstehende Marktmacht das Ziel die bestmöglichen Preise am Markt zu erzielen.<sup>28)</sup>

### **Erzielung steuerlicher Vorteile**

Durch eine Fusion können die betroffenen Betriebe erhebliche Steuervorteile nützen.<sup>29)</sup> Diese Synergieeffekte können z.B. die Geltendmachung von Verlustvorträgen, Anhebung des steuerlich abschreibbaren Zinsaufwandes von Krediten, sowie die Verbesserung der Abschreibungsbasis durch Erhöhung der Aktiva des fusionierten Unternehmens sein.<sup>30)</sup>

### **Steigerung der Effizienz**

Eine Fusion verändert die Kostensituation der zusammengeführten Unternehmen beträchtlich. Dabei sollte speziell darauf Bedacht genommen werden, dass sich tatsächlich eine Gewinn- und Kosteneffizienz hinsichtlich der economies of scale und economies of scope einstellt.<sup>31)</sup> Das economies of scale bezieht sich dabei auf das Kostensenkungspotenzial, während sich die economies of scope mit Ertragssynergien befassen, die sich z.B. aus einer Ausweitung der Produktpalette ergeben können.<sup>32)</sup>

Das Ergebnis sollte eine bessere Positionierung des neuen fusionierten Unternehmens in Bezug auf die Kosten- bzw. Gewinnsituation herbeiführen.

---

<sup>27)</sup> Vgl. Özdag, Fikret: Mergers & Acquisitions, Ausmaß, Gründe und Erfahrungen von Unternehmenszusammenschlüssen, Hamburg, 2009, S. 48

<sup>28)</sup> Vgl. Loeffert, Christian: Unternehmensreputation und M&A-Transaktionen, Bewertung strategischer Entscheidungen in der US-amerikanischen Finanz- und Telekomindustrie, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 58

<sup>29)</sup> Vgl. Copeland, Thomas E.; Weston, J. Fred; Shastri, Kuldeep: Finanzierungstheorie und Unternehmenspolitik, Konzepte der kapitalmarktorientierten Unternehmensfinanzierung, 4. Auflage, München, 2008, S. 962

<sup>30)</sup> Vgl. Mittermair, Klaus; Brunbauer, Andreas: a.a.O., S. 351 - 381

<sup>31)</sup> Vgl. Wöginger, Helmut: Das Synergy-Value-Konzept, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 61

<sup>32)</sup> Vgl. Bartoszewski, Piotr: Erfolgreiches Integrationsmanagement bei Fusionen und Akquisitionen, Entwicklung einer anspruchsrgruppenorientierten Konzeption, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 103

Dies kann beispielsweise durch Auslagerung nicht effizienter Bereiche oder Personalstandsminderung erreicht werden.

### **Nicht-wertmaximierende Strategien**

Im Gegensatz zu den wertmaximierenden Strategien, verfolgen diese nicht unbedingt das Ziel der ökonomischen Optimierung, sondern berücksichtigen durchaus andere nicht gewinnorientierte Zwecke.<sup>33)</sup>

### **Die Selbstüberschätzung von Managern (managerial hubris)**

Das eigennützige Verhalten und das persönliche Interesse von Managern, die in erster Linie den Ausbau ihrer Machtposition im Auge haben, führen häufig zu Überschätzungen der zu erwarteten Synergien.<sup>34)</sup> Auch durch falsche Einschätzung der Risiken in Bezug auf die Betriebsführung der zu fusionierenden Unternehmen kann es zu einer drastischen Überbewertung einer der Partner kommen.<sup>35)</sup> Daraus ergibt sich oftmals ein wesentlich überhöhter Angebotspreis für einen Unternehmenskauf aus Sicht des Investors.<sup>36)</sup> Dies wird in weiterer Folge häufig als Wohlstandstransfer für Eigentümer bezeichnet.

### **Persönliche Risikodiversifizierung**

Unter Diversifizierung ist grundsätzlich die Ausweitung des Sortiments in Bezug auf neue Produkte und gegebenenfalls auch die damit neu zu erschließenden Märkte gemeint.<sup>37)</sup>

Persönliche Risikodiversifizierung kommt dann zum Tragen, wenn Manager Maßnahmen setzen, um vorwiegend ihre individuellen Vorteile zu nutzen oder ihre persönlichen Risiken zu minimieren.<sup>38)</sup> Häufig verfolgen Manager durch

---

<sup>33)</sup> Vgl. Köhler, Florentin: Allokationseffizienz horizontaler Mergers im Bankensektor, Auswirkungen auf die volkswirtschaftliche Wohlfahrt, Hamburg, 2009, S. 32

<sup>34)</sup> Vgl. Varmaz, Armin: Rentabilität im Bankensektor, Identifizierung, Quantifizierung und Operationalisierung werttreibender Faktoren, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 140

<sup>35)</sup> Vgl. Oehlrich, Marcus: Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen, Das Beispiel der pharmazeutischen Industrie, 1. Auflage, Wiesbaden, 1999, S. 28

<sup>36)</sup> Vgl. Grill, Polina: Die Bedeutung strategisch wertvoller Ressourcen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions-Entscheidungen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2011, S. 49

<sup>37)</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Diversifikation\\_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Diversifikation_(Wirtschaft)), Aufruf: 08.11.2011

<sup>38)</sup> Vgl. Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 3. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 464

diese Art der Diversifikation Zielsetzungen, die sich für das Unternehmen eher negativ auswirken, da die Interessen der Eigentümer und die des Managements oftmals widersprüchlich sind.<sup>39)</sup> Es können hierbei Fehlkäufe oder vollkommen sinnlose Fusionen entstehen, die letztlich zu keinerlei Vorteilen für die Eigentümer, aber durchaus zu höheren Gehältern, Bonis oder im Falle von Aktienbesitz, zur positiven Performance der Anteile der betroffenen Manager führen.<sup>40)</sup>

### **Empire building**

Diese Form der Risikodiversifizierung wird hauptsächlich dann angewandt, wenn Manager versuchen durch Ausweitung des Volumens des Unternehmens persönliche Vorteile zu erreichen.<sup>41)</sup> Einerseits kann dadurch eine Optimierung der Gehälter eintreten oder andererseits durch Erweiterung des persönlichen Kompetenzbereiches eine Verbesserung der Position eines Managers erreicht werden.<sup>42)</sup> Auch das Übernahmerisiko kann sich durch die neu entstandene Größenordnung des Unternehmens deutlich verringern, welches ebenfalls ein elementarer Grund für ein Empire building sein kann.<sup>43)</sup> Somit wird auch die Gefahr einer eventuellen Entlassung des Managements deutlich verringert. Ein weiterer Punkt von Empire building kann auch das Abschrecken von Käufern sein, wie es z.B. bei einer feindlichen Übernahme üblich ist.<sup>44)</sup> Dies bringt wiederum dem angestammten Management die besagten Vorteile und wirkt einer Entlassung oftmals positiv entgegen.

---

<sup>39)</sup> Vgl. Stephan, Michael: Technologische Diversifikation von Unternehmen, Ressourcentheoretische Untersuchung der Determinanten, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 86

<sup>40)</sup> Vgl. Köppen, Jens: Bedeutung der Synergien für den Erfolg von M&A-Aktivitäten, in: Synergieermittlung im Vorfeld von Unternehmenszusammenschlüssen, Beurteilung der Vorgehensweise anhand eines Referenzmodells, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 14 - 68

<sup>41)</sup> Vgl. Lorenz, Johannes-Tobias: European Banking M&A, Die Kapitalmarktperspektive, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 31

<sup>42)</sup> Vgl. Kummer, Christopher: Internationale Fusions- und Akquisitionsaktivität, Historische Entwicklung, Verbreitung und strategische Intentionen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 36

<sup>43)</sup> Vgl. Settnik, Ulrike: a.a.O., S. 132

<sup>44)</sup> Vgl. Hohnhaus, Wolfgang: Erfolg der M&A-Beratung bei Unternehmenstransaktionen, Strukturelle Voraussetzungen und funktionale Beiträge aus Kundensicht, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 27

## **Vor- und Nachteile einer Fusion**

Grundsätzlich entstehen bei Unternehmenszusammenschlüssen nicht nur Vorteile, sondern manchmal auch erhebliche Nachteile, die häufig von vornherein nicht erkannt bzw. unterschätzt werden. Es könnte z.B. durchaus vorkommen, dass die Entwicklung eines fusionierten Unternehmens einen völlig anderen Verlauf nimmt als ursprünglich geplant. In Bezug auf die Optimierung der zu fusionierenden Betriebe macht es einen erheblichen Unterschied, ob es sich um produzierende, vertriebsorientierte oder anderweitig tätige Firmen handelt. In erster Linie wird es beim produzierenden Gewerbe um die Schaffung neuer Produkte sowie um einen Vorstoß in modernere Techniken gehen, währenddessen es bei verkaufsorientierten Firmen zu einer Vereinfachung des Vertriebsnetzes und zu einer Verbesserung der Marktposition kommen könnte.<sup>45)</sup> Bei einer Fusion sollen auch die verschiedensten Synergien in den obengenannten Strukturen optimal angewendet werden, die letztlich alle dieselben Vorteile im Focus haben.

Zum Beispiel:

- Erhöhung der Gewinne<sup>46)</sup>
- Kosteneinsparungen durch Bündelung von vorhandenen Ressourcen in Vertrieb und Verwaltung<sup>47)</sup>
- Verminderung der Konkurrenz
- Fortschritte in der Produktentwicklung und Forschung<sup>48)</sup>
- Verbesserung der Verhandlungsposition
- Lohnstückkostenoptimierung<sup>49)</sup>
- in Gang setzen einer Expansionsoffensive
- Ausweitung des Bekanntheitsgrades der Marke

---

<sup>45)</sup> Vgl. Studt, Jürgen F.: Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 11 ff.

<sup>46)</sup> Vgl. Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Handeln, 7. Auflage, Berlin, 2004, S. 101

<sup>47)</sup> Vgl. Büter, Clemens: Internationale Unternehmensführung, Entscheidungsorientierte Einführung, München, 2010, S. 125

<sup>48)</sup> Vgl. Korndörfer, Wolfgang: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Aufbau – Ablauf – Führung – Leitung, 13. Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 138

<sup>49)</sup> Vgl. Strobel, Martin; Weingarz, Stephan: Fusionen in dezentralen Gruppen – Bankverschmelzungen zwischen Standardereignis und Singularität, in: Der M&A-Prozess, Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Hrsg. Keuper, Frank; Häfner, Michael; Von Glahn, Carsten, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 175 - 198

Wie eingangs beschrieben, können bei einer Fusion aber auch jede Menge Nachteile entstehen. Es kann dabei sogar von einer sehr hohen Quote nicht funktionierender Zusammenschlüsse ausgegangen werden. Einige spezifische Punkte sind im Anschluss aufgelistet:

- Identitätsverlust der ursprünglichen Einzelbetriebe
- Überschätzung der Synergieeffekte<sup>50)</sup>
- unterschiedliche Auffassung der Rahmenbedingung in punkto Vertriebs-, Produktions- oder Finanzwesen
- übertriebene Verminderung des Personalstandes<sup>51)</sup>
- völlige Fehleinschätzung des eventuellen gemeinsamen Kundekreises
- Disharmonie zwischen den fusionierten Betrieben<sup>52)</sup>
- Abnahme der geplanten Produktivität
- hohe Differenz in der grundsätzlichen Unternehmensstruktur<sup>53)</sup>

## **Ziele**

Im Regelfall werden bei den Vorgesprächen zu einer Fusion die Ziele, Vorstellungen und Erwartungen in einer Art Masterplan erarbeitet und festgelegt.<sup>54)</sup> Dies erleichtert zwischenzeitlich das Controlling der vorläufigen Ergebnisse und würde einem Auseinandertriften der gemeinsamen Unternehmensziele rechtzeitig vorbeugen. Dadurch ist es möglich den Erfolg oder Misserfolg einer Fusion zu analysieren.

Die Ziele einer Fusion können sehr unterschiedliche Gründe haben. Bei rein wirtschaftlich-orientierten Fusionen stehen die Wachstumszunahme sowie die

---

<sup>50)</sup> Vgl. Weese, Andreas: Bankenzusammenschlüsse in Europa, Die Relevanz der Wahl der Akquisitionswährung als Erfolgsfaktor, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 36

<sup>51)</sup> Vgl. Niebisch, Peter: Die organisierte Herausforderung, in: Internationale Fusionen und Kooperationen – erfolgreich umgesetzt, Best-Practice-Beispiele zur Integration der Unternehmenskulturen, Hrsg. Maier, Peter; Walter, Klaus, 1. Auflage, Weinheim, 2003, S. 23 - 58

<sup>52)</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, Stuttgart, 2008, S. 437 f.

<sup>53)</sup> Vgl. Kutschker, Michael; Schmid, Stefan: a.a.O., S. 924

<sup>54)</sup> Vgl. Hecktor, Doris; Sichert, Rainer: Projektorganisation und Projektmanagement, in: Merger Guide, Hrsg. Penzel, Hans-Gert; Pietig, Christian, 1. Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 55 - 84

Verbesserung von Marktchancen normalerweise im Mittelpunkt.<sup>55)</sup> Dies kann durch eine Reihe von nachgenannten Maßnahmen erreicht werden:

- Erschließung neuer Märkte
- Optimierung der Markenpolitik einhergehend mit der Festigung der Marke
- kostengünstige und treffsichere Werbemaßnahmen<sup>56)</sup>
- Kosteneinsparungen beim Einkauf (z.B. bei Rohstoffen)<sup>57)</sup>
- Abbau von Überkapazitäten bei Arbeit oder Produkten
- öffnen weiterer Geschäftsfelder durch neue Produktideen<sup>58)</sup>
- Abbau von zweigleisigen Strategien
- einheitliches Management
- Vermeidung mehrerer Vertriebslinien<sup>59)</sup>
- Verbesserung der Kreditwürdigkeit

Im Gegensatz dazu können Fusionen aber auch oftmals wichtige soziale Hintergründe verfolgen. Hierbei würde z.B. die Sicherung von Arbeitsplätzen durch Zusammenführung großer Unternehmen in einer strukturschwachen Region zählen. Diese werden meistens auch politisch gefördert und sind ein zentrales Aufgabengebiet von speziellen EU-Förderungsprogrammen.

---

<sup>55)</sup> Vgl. Habeck, Max M.; Kröger, Fritz; Träm, Michael: Wi(e)der das Fusionsfieber, Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen, 2. Auflage, Wiesbaden, 2002, S. 20

<sup>56)</sup> Vgl. König, Arne: a.a.O., S. 13 - 42

<sup>57)</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S. 128

<sup>58)</sup> Vgl. Sommerrock, Fabian: a.a.O., S. 14 - 81

<sup>59)</sup> Vgl. Bea, Franz Xaver: Entscheidungen des Unternehmens, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundfragen, Hrsg. Bea, Franz Xaver; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell, 9. Auflage, Stuttgart, 2004, S. 310 - 420

## **Fusionsprozess**

Der Fusionsprozess ist im Allgemeinen in drei verschiedene Zeitscheiben gegliedert.



Abb. 1: Fusionsprozess<sup>60)</sup>

Dabei wird die erste Phase sprachgebräuchlich als Planungsphase bzw. Pre-Merger-Phase bezeichnet.<sup>61)</sup> In diesem Zeitfenster werden grundsätzliche Fragen „OB“, „WIE“, „WANN“ und „MIT WEM“ eine Fusion eingegangen werden soll, behandelt.<sup>62)</sup> Bei Betrachtung der Frage nach dem „OB“ steht die Formulierung von strategischen Unternehmenszielen hinsichtlich Wachstum, Vertrieboptimierung, finanzieller Konsequenzen oder ähnlichen dem Unternehmen dienliche Überlegungen, zur Disposition.<sup>63)</sup> Auch die gemeinsame Vision der Unternehmen, sowie die generelle Fusionsidee, müssen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.<sup>64)</sup> Nach positiver Beurteilung dieses Abschnitts muss die Frage nach dem „WIE“ in Angriff genommen werden. Dabei wird in erster Linie die grobe Form des Zusammenschlusses geklärt und gegebenenfalls der Zeitpunkt „WANN“ eine Fusion zustande kommt, festgelegt.<sup>65)</sup>

<sup>60)</sup> Ernst, Stefan: Erfolgreiches Fusionsmanagement, Die Integration der Unternehmenskultur in der Postmerger-Phase, [http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Erfolgreiches\\_Fusionsmanagement\\_Die\\_Integration\\_der\\_Unternehmenskultur\\_in\\_der\\_Postmerger-Phase](http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Erfolgreiches_Fusionsmanagement_Die_Integration_der_Unternehmenskultur_in_der_Postmerger-Phase), Aufruf: 11.11.2011

<sup>61)</sup> Vgl. Barnikel, Kerstin: Post-Merger Integration, Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten, 1. Auflage, Paderborn, 2007, S. 18

<sup>62)</sup> Vgl. Picot, Gerhard: Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Parameter bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: Handbuch Mergers & Acquisitions, Planung – Durchführung – Integration, Hrsg. Picot, Gerhard, 4. Auflage, Stuttgart, 2008, S. 2 - 47

<sup>63)</sup> Vgl. Heini, Claude: Eine Megafusion, Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern, Münster, 2003, S. 45 f.

<sup>64)</sup> Vgl. Sommerrock, Fabian: a.a.O., S. 14 - 81

<sup>65)</sup> Vgl. Picot, Gerhard: a.a.O., S. 2 - 47

Bei der Frage „MIT WEM“ geht es um die Suche eines oder mehrerer potentieller Partner.<sup>66)</sup> Sollten mehrere Fusionspartner in Frage kommen, muss in Sondierungsgesprächen der optimalste Partner gefunden werden, um zu einer höchstmöglichen Übereinstimmung der eigenen und der zukünftigen gemeinsamen Ziele zu gelangen.

Nach Abschluss dieser grundlegenden Fragen, tritt die zweite Phase ein, die als Durchführungsphase oder auch als Merger Phase bezeichnet wird.<sup>67)</sup> Hierbei wird mit den in Frage kommenden Partnern Kontakt aufgenommen und erste Verhandlungen geführt.<sup>68)</sup> Sofern eines dieser Unternehmen den Vorstellungen entspricht, wird eine verifizierte Bewertung erstellt und im Rahmen einer Due Diligence Prüfung genauer durchleuchtet.<sup>69)</sup> Es handelt sich dabei um ein mit aller Sorgfalt durchgeführtes Verfahren, das der Unternehmensanalyse dient. Somit ergeben sich interne Daten, die für den Zusammenschluss wichtige Grundlagen bilden. Beispielsweise werden die in den ersten Bewertungen getroffenen Annahmen evaluiert, potentielle Risiken geprüft sowie die Höhe des Kaufpreises beurteilt. Sollten diese Prüfungen positiv ausfallen, kommt es im Allgemeinen zum Vertragsabschluss zwischen den Unternehmen.<sup>70)</sup>

Die letzte Phase wird Integrations- und Implementierungsphase oder auch Post-Merger-Phase genannt.<sup>71)</sup> In dieser Phase werden die verschiedenen Unternehmenskulturen zusammengeführt.<sup>72)</sup> Anschließend wird die konkrete Umsetzung der Fusion eingeleitet und kommuniziert, sowie der

---

<sup>66)</sup> Vgl. Bachmann, Harald: Wachstum von Logistikunternehmen durch Mergers & Acquisitions als Ausgangspunkt für die Post Merger Integration, in: Post Merger Integration von Logistikdienstleistern, Konzeptionelle und empirische Analyse branchenspezifischer Integrationskompetenzen, Hrsg. Eßig, Michael; Stölzle, Wolfgang, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 9 - 47

<sup>67)</sup> Vgl. Jung, Anna: Das kollektive Arbeitsrecht in der Post-Merger-Integration, Hamburg, 2011, S. 15

<sup>68)</sup> Vgl. König, Arne: a.a.O., S. 13 - 42

<sup>69)</sup> Vgl. Piehler, Maik: Kontraktgestaltung bei M&A-Transaktionen, Bedingte Zahlungsstrukturen zur Verbesserung des Einigungsbereiches, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 15

<sup>70)</sup> Vgl. Müller, Martina: a.a.O., S. 127

<sup>71)</sup> Vgl. Eschbeck, Daniela: Ausgewählte unternehmerische Aktivitäten und Wertschöpfungsbereiche im internationalen Kontext, in: Internationale Wirtschaft, Hrsg. Haas, Hans-Dieter; Neumair, Simon-Martin, 1. Auflage, München, 2006, S. 427 - 554

<sup>72)</sup> Vgl. Grimpe, Christoph: Post Merger Integration der Forschung und Entwicklung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 14



Wertschöpfungsprozess in Gang gesetzt.<sup>73)</sup> Dieser Vorgang wird im Regelfall aufgrund seiner schwierigen Durchführung von einem Kontrollteam begleitet und protokolliert.<sup>74)</sup>

## **Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Fusionen**

Es besteht eine Vielzahl von Schlüsselfaktoren, die zu einer erfolgreichen Fusion beitragen. Einige wichtige Faktoren werden im nachstehenden Kapitel zusammengefasst.

### **Vision**

Eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Installieren einer Fusion liegt in erster Linie an der gemeinsamen Erarbeitung einer neuen Vision.<sup>75)</sup> Dabei sollte ein klares und einheitliches Zielbild entwickelt werden, an welchem sich alle Beteiligten zu orientieren haben. Weiters muss geklärt werden, ob die entwickelte Vision von den gemeinsamen Partnern innerhalb ihrer Unternehmenskultur auch tatsächlich durchgeführt werden kann. Ebenfalls ist es unumgänglich die Zustimmung aller wichtigen Führungsebenen einzuholen, um Orientierungslosigkeit, Frustration sowie Demotivation im neu zu bildenden Unternehmen gar nicht erst aufkommen zu lassen.<sup>76)</sup> Ein rasches Umsetzen der erarbeiteten Faktoren ist auf Grund der Schnelligkeit der Märkte besonders wichtig, da die Anfangseuphorie auch entsprechend langfristig und nachhaltig genutzt werden sollte.

### **Führung**

Das neue Führungsteam sollte bereits in den ersten Wochen im fusionierten Unternehmen feststehen, um von Beginn an sofortige Handlungsfähigkeit des Managements zu garantieren.<sup>77)</sup> Da in der Zusammenstellung des neuen

---

<sup>73)</sup> Vgl. Sommerrock, Fabian: a.a.O., S. 14 - 81

<sup>74)</sup> Vgl. Wirtz, Bernd W.: Mergers & Acquisitions Management, Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 111

<sup>75)</sup> Vgl. Habeck, Max M.; Kröger, Fritz; Träm, Michael: a.a.O., S. 27 ff.

<sup>76)</sup> Vgl. Guserl, Richard: Schlüsselfaktoren erfolgreicher M&A-Transaktionen, in: Handbuch Fusionen, Allgemeine, betriebswirtschaftliche, rechtliche und Branchen-Aspekte, Hrsg. Pernsteiner, Helmut; Mittermair, Klaus, Wien, 2002, S. 19 - 152

<sup>77)</sup> Vgl. Kröger, Fritz; Deans, Graeme K.: Wachstum wagen, Wie Unternehmen ihre Wachstumsreserven entdecken, Weinheim, 2004, S. 216 f.

Führungsteams die Positionen und die Verantwortung oftmals neu verteilt bzw. alte Positionen nicht mehr besetzt werden, ist dieser Vorgang meistens ein sehr schwieriges Unterfangen. Ein daraus resultierendes Führungsvakuum kann in dieser Zeit sehr leicht zu einem Scheitern der Fusion führen, da sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Kunden und Lieferanten gravierende Unsicherheiten im Hinblick auf die Führungsqualität entstehen können.<sup>78)</sup>

### **Wachstum**

Eines der langfristigen Ziele von Fusionen ist ein geordnetes Wachstum. Dies sollte einerseits durch eine Produktausweitung und andererseits durch eine kontinuierliche Zunahme des Kundenkreises erfolgen. Häufig kommt es auch zu übertriebenen Reaktionen und Handlungen in Bezug auf Kostensenkungsprogramme zu Beginn einer Fusion, wodurch vielseitige gravierende Mängel entstehen können.<sup>79)</sup> Deshalb sollte diese Maßnahme allenfalls als zweitrangig oder begleitend in Erwägung gezogen werden, da ein langfristiges Wachstum nur durch sorgfältige Vorbereitung und stetige Pflege des neuen Unternehmens erreicht wird.<sup>80)</sup>

### **Schnelle Gewinne**

Häufig entstehen nach einem Zusammenschluss Widerstände und Unsicherheiten bei allen an der Fusion beteiligten Personen. Deshalb wird versucht durch schnelle Gewinne sogenannten „Early Wins“ positive Erfolge zu erzielen, welche anschließend entsprechend kommuniziert werden.<sup>81)</sup> Dies vermittelt den handelnden Personen Sicherheit und garantiert ein hohes Maß an öffentlicher und interner Zustimmung. Dadurch können die zuständigen Führungskräfte die eingegangene Fusion in ein gutes Licht rücken und mit den erreichten Ergebnissen überzeugen.<sup>82)</sup> Dies mag zwar dem schnellen Gewinn dienen, ist aber normalerweise keinesfalls ein Garant für langfristige Wachstumschancen und Stabilität des Unternehmens.

---

<sup>78)</sup> Vgl. Guserl, Richard: a.a.O., S. 19 - 152

<sup>79)</sup> Vgl. Dorfer, Tobias: Unternehmensfusionen – kritisch bewertet, 1. Auflage, Norderstedt, 2004, S. 16

<sup>80)</sup> Vgl. Kröger, Fritz; Deans, Graeme K.: a.a.O., S. 217

<sup>81)</sup> Vgl. Niebuhr, Jörg; Pohlmann, M.; Menke, D.: Erfolgsfaktoren der Post Merger Integration. Konzepte zu einem ganzheitlichen M&A-Management, 1. Auflage, Norderstedt, 2005, S. 13

<sup>82)</sup> Vgl. Habeck, Max M.; Kröger, Fritz; Träm, Michael: a.a.O., S. 83

## **Kulturelle Unterschiede**

Ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Fusionen kann der kulturelle Unterschied zwischen einzelnen Fusionspartnern sein.<sup>83)</sup> Trotz besseren Wissens kommt es vor, dass die zusammengeführten Unternehmen ihre eigenen Traditionen und Regeln beibehalten möchten. Dieses Verhalten ist sehr häufig historisch bedingt und deshalb nur sehr schwer zu beseitigen.<sup>84)</sup> Dadurch ergeben sich oftmals unüberbrückbare Ansichten im Hinblick auf die Zusammenführung der verschiedenen Unternehmen. Entweder wird eine stärkere fremde Unternehmenskultur erzwungen, oder es werden unterschiedliche Kulturen zusammengewürfelt, ohne sicherzustellen, dass sich die Partner damit vorbehaltlos identifizieren können.<sup>85)</sup> Dies ist dem Unternehmen allerdings meistens nicht zuträglich, deshalb muss bei der Integration von verschiedenen Unternehmenskulturen immense Geduld und viel Zeit aufgebracht werden. Es ist auch unerlässlich eine gemeinsame akzeptable Struktur zu entwickeln, die zu einem positiven, langfristigen und gangbaren Arbeitsablauf führt, um den gesamten Mitarbeiterstab an die neue Situation zu gewöhnen.

### **2.1.2. Touristische Destinationen**

Unter einer touristischen Destination wird ein geographischer Raum verstanden, welcher von Gästen als Bestimmungsziel für ihre Reise ausgewählt wird.<sup>86)</sup> Eine solche Destination sollte mit sämtlichen vom Kunden gewünschten Einrichtungen und Dienstleistungen ausgestattet sein.<sup>87)</sup> Inhaltlich kann eine Destination mit dem Modell von verschiedenen Urlaubsszenarien beschrieben werden. Das Modell unterscheidet vier Möglichkeiten die Motive

---

<sup>83)</sup> Vgl. Rotter, Christian: Erfolgsträchtigkeit von Unternehmenszusammenschlüssen, Am Beispiel der Pharmaunternehmen Sanofi-Synthelabo und Aventis S.A., 1. Auflage, Norderstedt, 2007, S. 37

<sup>84)</sup> Vgl. Guserl, Richard: a.a.O., S. 19 - 152

<sup>85)</sup> Vgl. Dorfer, Tobias: a.a.O., S. 18

<sup>86)</sup> Vgl. Dettmer, Harald; Eisenstein, Bernd; Gruner, Axel; Hausmann, Thomas; Kasper, Claude; Oppitz, Werner; Pircher-Friedrich, Anna Maria; Schoolmann, Gerhard: Destinationsmanagement, in: Managementformen im Tourismus, Hrsg. Dettmar, Harald, München, 2005, S. 13 - 63

<sup>87)</sup> Vgl. Fischer, Elisabeth: Destinationen, in: Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination, Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen, Hrsg. Bieger, Th.; Kreilkamp, E.; Mazonec, J.; Pechlander, H., 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 65 - 88

eines Reisewilligen umzusetzen. Dabei spielen die optimale Nutzung des Wohnens, die örtlichen Gegebenheiten, das gewünschte Landschaftsbild, sowie die Möglichkeiten Attraktionen zu besuchen eine gewichtige Rolle.<sup>88)</sup> Diese verschiedenen Punkte haben in sich einen positiven geschlossenen Nutzeneffekt und verstärken sich auf Grund dieser Tatsache gegenseitig in der Wahrnehmung des Kunden. Letztendlich sind es genau diese Punkte, die zum Entschluss führen, sich für eine gewisse, den eigenen Vorstellungen entsprechende Destination zu entscheiden.

### **Abgrenzung des Destinationsbegriffs**

Durch die unterschiedlichsten Bedürfnisse und Reiseerfahrungen der Kunden wird eine Destination automatisch eingegrenzt.<sup>89)</sup>

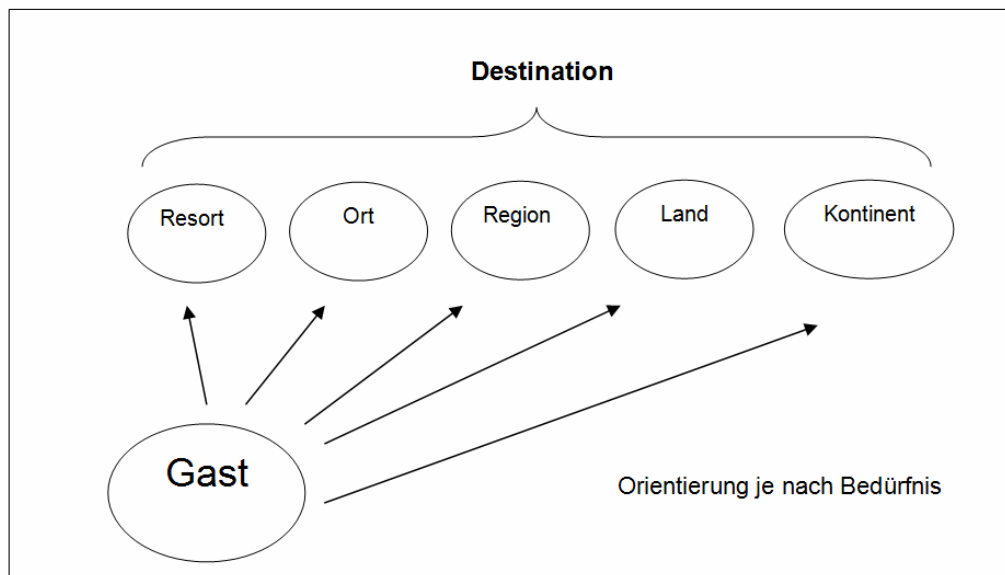


Abb. 2: Begriff Destination<sup>90)</sup>

Vom Kontinent bis zum Hotel kann alles in diesem Spektrum verglichen und als Destination bezeichnet werden. So kann sich zum Beispiel für einen Asiaten Mitteleuropa als Destinationsmöglichkeit ergeben, währenddessen sich für ein älteres Ehepaar eine Schiffsreise zu einer perfekten Destination entwickeln kann. Hingegen wird sich für einen Manager der einen Kurzurlaub in einem

<sup>88)</sup> Vgl. Bieger, Thomas: Destination und Tourismusorganisation im Tourismussystem, in: Management von Destinationen, Hrsg. Freyer, Walter, 6. Auflage, München, 2005, S. 55 - 92

<sup>89)</sup> Vgl. König, Mario: Erfolgreiches Marketing in der Tourismusindustrie am Beispiel des Berchtesgadener Landes, 1. Auflage, Hamburg, 2008, S. 10

<sup>90)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger, Thomas: Management von Destinationen, 7. Auflage, München, 2008, S. 57

Wellnesshotel bucht, das Hotel selbst als Destination herausstellen. Im Gegensatz dazu kann der Rucksacktourist von einer unberührten Natur begeistert sein und ein solches Gebiet zu seiner bevorzugten Destination auswählen.<sup>91)</sup> Daraus ergibt sich die Wichtigkeit einer touristischen Destination ein klares Profil zu verpassen, welches den natürlichen Ressourcen des Urlaubsgebietes sowie den örtlichen Gegebenheiten im Wesentlichen entspricht.<sup>92)</sup>

Des Weiteren ist die Reisedistanz für die Bezeichnung und Wahrnehmung einer Destination ein wesentlicher Faktor.<sup>93)</sup> Für einen Naherholungssuchenden wird sich in Folge dieser Fakten eine Destination völlig anders darstellen, als für einen Weltreisenden.

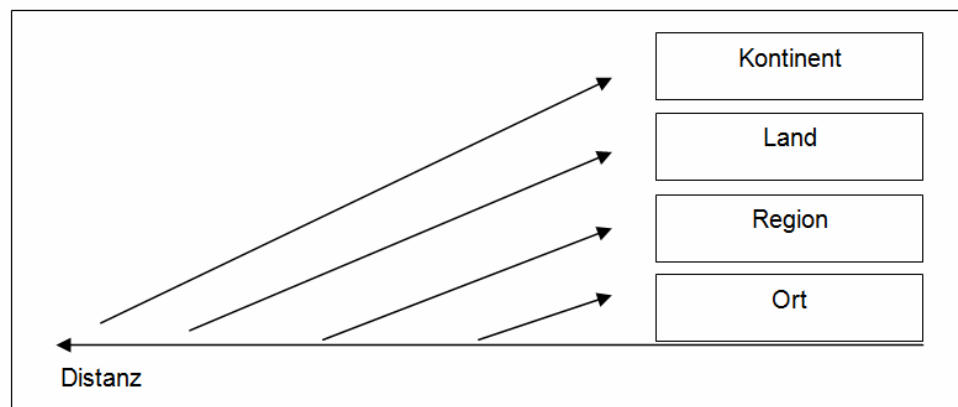


Abb. 3: Destinationsdefinition in Abhängigkeit der Reisedistanz<sup>94)</sup>

Auch der Reisezweck ist bei der Auswahl einer Destination von entscheidender Bedeutung.<sup>95)</sup> So ist für den Messe- oder Kongressbesucher eine Destinationsentscheid differenziert zu betrachten, falls dieser die betreffende Stadt aus beruflichen oder aus privaten Gründen besucht. Das bedeutet, dass der angestrebte Nutzen einer Urlaubsentscheidung nicht nur von der Distanz, oder von einem Hotel oder Gebiet, sondern durchaus von anderen vielfältigen Faktoren abhängig sein kann. Es existiert sogar die Möglichkeit Kongress- oder Geschäftsreisen mit einem Erholungsurlaub zu verknüpfen. Dieses

<sup>91)</sup> Vgl. Bieger, Thomas: a.a.O., S. 55 - 92

<sup>92)</sup> Vgl. Luft, Hartmut: Destination Management in Theorie und Praxis, Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen, Baden-Württemberg, 2007, S. 22 f.

<sup>93)</sup> Vgl. Gläeßer, Dirk: Handbuch Krisenmanagement im Tourismus, Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen, Berlin, 2005, S. 92

<sup>94)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bieger, Thomas: a.a.O., S. 58

<sup>95)</sup> Vgl. Bieger, Thomas: Tourismuslehre – Ein Grundriss, 2. Auflage, Bern, 2006, S. 142

Geschäftsfeld wird momentan von vielen Destinationen massiv beworben und ist sehr erfolgreich am internationalen Markt. Zuletzt muss angeführt werden, dass im Gegensatz zu früheren Gegebenheiten, neueste Trends beweisen, dass für einen Urlaub der Unterkunftsentscheid möglicherweise wichtiger ist, als die Destination und deren Umfeld selbst.

### **2.1.3. Olympiaregion Seefeld**

Seit dem Zusammenschluss im Jänner 2003 besteht die Olympiaregion Seefeld aus den fünf Gemeinden Seefeld, Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz. Diese Orte werden im Anschluss näher beschrieben.

#### **Seefeld**

Der Ort Seefeld hat durch die großen internationalen Erfolge der Skilegende Toni Seelos, sowie der Durchführung von zwei Olympiaden und einer nordischen Ski-Weltmeisterschaft den höchsten Bekanntheitsgrad in der Region erzielt. Das umfangreiche Sport-, Unterhaltungs-, Einkaufs- und Erholungsangebot, welches ganzjährig genutzt werden kann, hat zu einer ausgezeichneten Positionierung in der Riege der infrage kommenden Mitbewerber als Allroundort geführt. Das örtliche Angebot entspricht den Vorstellungen einer äußerst breiten Zielgruppe, die sich aus den mannigfachsten Einkommensgruppen und einem ausgewogenen Nationenmix zusammensetzt. Die hohe Dichte von qualitativ gut ausgestatteten Betrieben, sowie das vielfältige Veranstaltungsprogramm gespickt mit internationalen Stars tragen dazu bei, Seefeld zum nächtigungsstärksten Ort der Region zu machen. Infolge dieses hohen Stellenwerts wurde der Ort Seefeld als Leit- bzw. Referenzort für die Olympiaregion installiert.

#### **Leutasch**

Als wichtigstes Merkmal von Leutasch ist die unberührte Natur dieses einmalig gelegenen Hochtales zu nennen. Die wunderbare Landschaft, sowie die Einhaltung einer hohen Baudisziplin prägen die Natürlichkeit dieses Tales, welches aus 24 Weilern besteht. Eine Vielzahl an bewirtschafteten Almen, sowie das riesige Angebot von einmaligen Wanderwegen zeichnen das

Leutaschtal als Juwel im Alpenraum aus. Weiters punktet der Ort durch ein großartiges Loipennetz, welches kaum Höhendifferenzen aufweist und so die Bedürfnisse der sportlichen Läufer gleichermaßen befriedigt, wie jene der einfachen Loipenwanderer. Die hohe Beteiligung (3000 Teilnehmer) des jährlich stattfindenden traditionellen Ganghoferlaufes ist ein Spiegelbild der bemerkenswerten Akzeptanz des Leutaschtales als Loipenparadies. Die natürlichen Ressourcen dieses 16 km langen Tales, die dünne Besiedlung und die hohe Bescheidenheit führen zu einem ruhigen Tourismus, der in erster Linie jene Gästesicht anspricht, die weniger den Unterhaltungswert in Anspruch nehmen möchte, sondern einen echten Erholungsurlaub sucht. Althergebrachtes Brauchtum, ländliche Kultur und traditionelle Veranstaltungen entsprechen den Wünschen dieser erholungssuchenden Zielgruppe.

### **Mösern**

Der Ort Mösern besticht durch die einmalige Lage mit Blick auf das Mieminger Plateau und ins obere Inntal. Dieser einzigartige Ausblick wird auch als Albrecht-Dürer-Blick bezeichnet, da dieser dort eines seiner weltberühmten Selbstbildnisse gefertigt hat. Die steile Ortslage und die Nähe des wunderschön gelegenen Möserer Sees, sowie die Anbindung einmaliger Bergwanderwege nach Leutasch und Seefeld verleihen diesem kleinen Ort den Ausdruck „Schwalbennest Tirols“, den dieser im wahrsten Sinne mehr als verdient. Charakteristisch sind auch die kleinen aber feinen traditionell geführten Restaurants und Nächtigungsbetriebe. Eine große Rolle spielt zudem die kurze Distanz nach Seefeld, welche sehr von den Gästen geschätzt wird, die die Strukturen von Seefeld nützen möchten, aber die ruhige Gebirgslage zum Nächtigen bevorzugen.

### **Reith**

Die einmalige Sonnenlage mit Blick auf die Kalkkögel zieht den Besucher in seinen Bann, wenn er den süd-östlichen Rand des Seefelder Hochplateaus erreicht. Die Anbindung an das alpine Streckennetz, sowie die ideale Ausgangslage zu zahlreichen Rundwanderwegen zählen zu den besonderen Vorteilen dieses Ortes. Die einfachen, aber gut ausgestatteten privaten Übernachtungsmöglichkeiten überzeugen mit einem angemessenen

Preisniveau. Auch bei diesem Ort ist zu erwähnen, dass eine Gästesicht besteht, die die Ressourcen vom nur 5 Minuten entfernten Seefeld gerne in Anspruch nimmt, ohne dabei auf den Preisvorteil von Reith verzichten zu wollen.

### **Scharnitz**

Der kurz vor der Grenze zu Deutschland liegende Ort Scharnitz ist der zentrale und wichtigste Ausgangspunkt in das Karwendelgebirge. Zahlreiche, einmalig gelegene Hochtäler und Almen laden Wanderer und Naturbegeisterte ein, die einzigartige Landschaft dieses Naturschutzparks zu genießen. Beispiele für verschiedene, außergewöhnliche Wanderungen ist der Besuch der Quelle der Isar sowie die Überquerung des Karwendels Richtung Inntal. Das gut ausgebaute und bestens gepflegte Wegenetz eignet sich auch optimal zum Radfahren und Mountainbiken. Kajakfahrer kommen durch den gemäßigten Verlauf der Isar in diesem wunderschönen Naturschutzpark ebenfalls auf ihre Kosten. Zu den wesentlichen Wintersportmöglichkeiten zählen das Langlaufen, das Schneeschuhwandern sowie das Hundeschlittenfahren nach Seefeld oder in den nahe gelegenen deutschen Markt Mittenwald.

### **Nächtigungsstatistischer Überblick der Olympiaregion Seefeld**

Die Olympiaregion Seefeld zählt zu den nächtigungsstärksten touristischen Organisationen Österreichs und stellt nach Wien die zweitgrößte Urlaubsdestination dar. Mit rund 16.000 Gästebetten und einer jährlichen Auslastung von ca. 2 Mio. Nächtigungen wird der Erfolg eindrucksvoll bestätigt. Diese besonderen Zahlen ergeben sich aus zwei ausgeglichenen Saisonen, sowie der höchsten Dichte an fünf und vier Sterne Hotels in Österreich. Auch die hervorragende topographische Lage (1200m), welche die meisten Sonnenstunden in den Alpen verzeichnet, trägt im Wesentlichen zu diesen guten Ergebnissen bei.

### **Nächtigungen – 10 Jahresvergleich Winter**

	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.
Ort	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Seefeld	564.339	531.390	529.118	560.355	526.787	507.949	510.769	495.124	497.180	480.874
Leutasch	328.059	323.857	310.313	317.365	295.132	264.437	278.597	270.490	262.842	250.622
Mösern/Buchen	99.837	85.297	89.571	95.092	93.776	90.675	90.393	78.406	81.618	75.985
Reith	80.860	66.994	75.309	80.832	76.343	69.755	80.235	74.809	80.597	48.093
Scharnitz	17.747	16.266	16.941	17.083	16.341	14.994	17.165	16.953	18.507	16.728



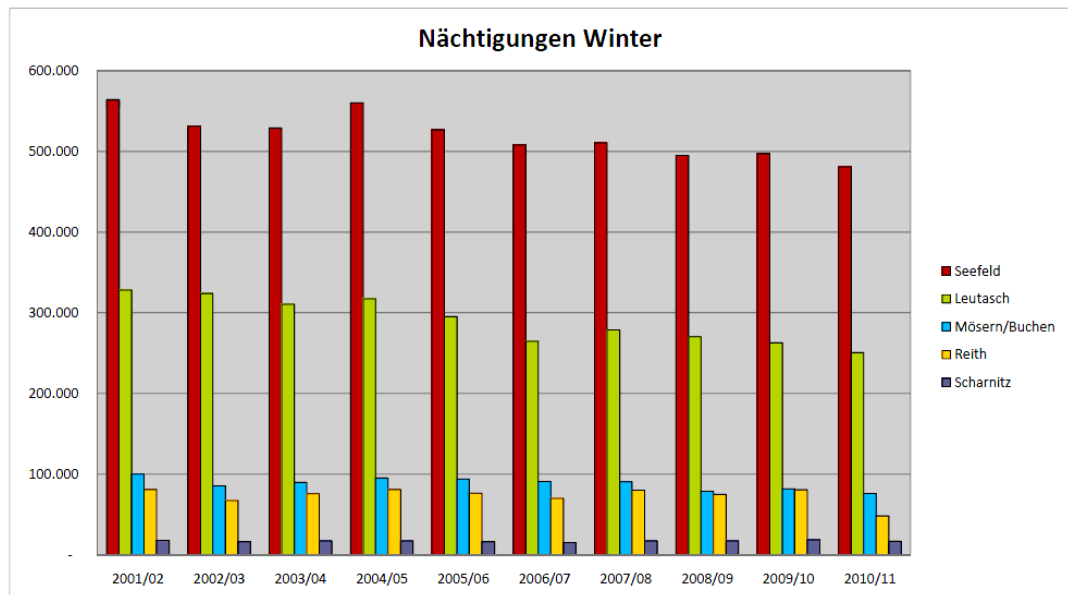


Abb. 4: Nächtigungsstatistik der Olympiaregion Seefeld Winter<sup>96)</sup>

### Nächtigungen – 10 Jahresvergleich Sommer

	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.	Nächt.
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Seefeld</b>	549.605	557.371	555.642	544.992	558.013	546.043	528.767	498.317	535.281	519.210
<b>Leutasch</b>	263.958	256.761	249.368	233.976	209.077	218.732	223.890	210.379	218.467	222.804
<b>Mösern/Buchen</b>	70.616	95.569	106.144	108.045	101.725	99.635	90.067	91.292	99.165	101.055
<b>Reith</b>	72.410	60.233	63.283	74.232	64.868	62.982	71.502	82.679	81.580	51.399
<b>Scharnitz</b>	19.383	28.283	23.795	25.731	25.309	27.438	29.197	30.845	29.850	31.137

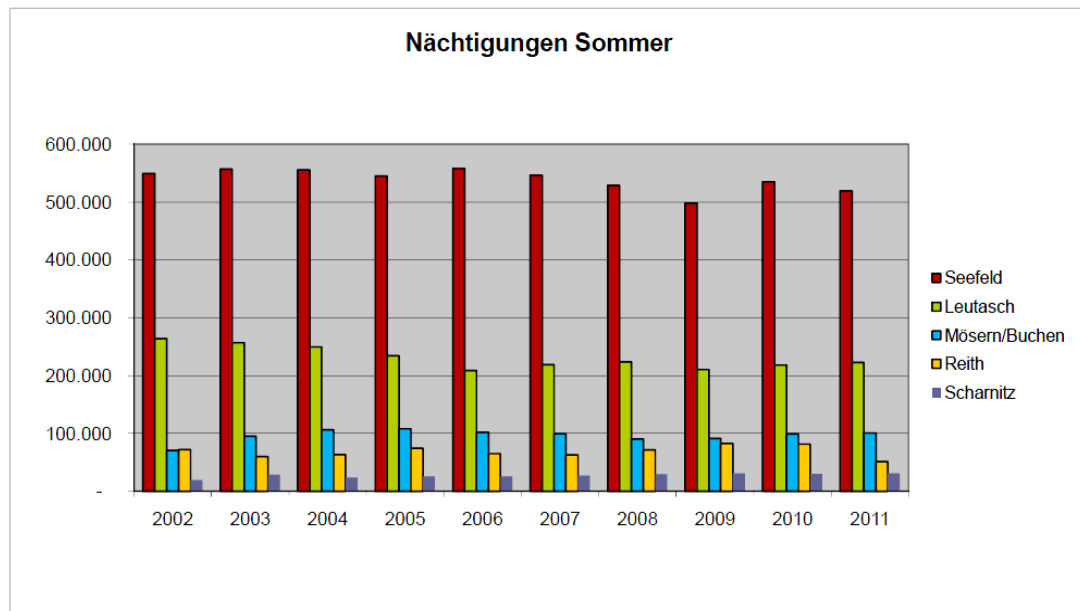


Abb. 5: Nächtigungsstatistik der Olympiaregion Seefeld Sommer<sup>97)</sup>

<sup>96)</sup> Geschäfts- und Tätigkeitsbericht der Olympiaregion Seefeld, 2011, S. 27

<sup>97)</sup> Geschäfts- und Tätigkeitsbericht der Olympiaregion Seefeld, 2011, S. 28

## **2.2. Markenmanagement**

Der Bekanntheitsgrad einer Marke ist für einen Unternehmenserfolg von immenser Bedeutung.<sup>98)</sup> Dabei wird unter dem Begriff „Marke“ ein Zeichen oder ein Merkmal verstanden, welches der Individualisierung dient.<sup>99)</sup> Dieses kann sich auf ein Produkt, eine Organisation, ein Unternehmen, eine Veranstaltung sowie auf eine geographische Destination beziehen. Eine Marke kann also in vielen Bereichen eingesetzt, konstruiert und gepflegt werden. Das Sichtbarmachen einer Marke erfolgt durch verschiedene Elemente wie Logo, Symbol, Design, durch eine Kombination von Markennamen oder durch Wortbildmarken.<sup>100)</sup> Weiters kann eine Marke auch durch akustische und sensuelle Signale geprägt sein.

Für meine nachfolgenden Abhandlungen ist noch anzumerken, dass sich die gewählten Ausführungen grundsätzlich auf den Konsumgüterbereich beziehen, letztlich jedoch auch im Bereich des touristischen Markenmanagements identisch umsetzbar sind.

### **2.2.1. Markenstrategie- und architektur**

#### **Markenstrategie**

Bei der Erstellung einer Markenstrategie müssen die unternehmerischen Gegebenheiten, die Bedürfnisse der Zielgruppe sowie die Wettbewerbschancen eines Unternehmens geprüft und ausgewertet werden. Auch die Anzahl der Marken, die unter einem Markennamen geführt werden sollen, spielen bei der Entscheidungsfindung der richtigen Strategie eine ganz wesentliche Rolle. Dabei werden drei grundsätzlich verschiedenartige Möglichkeiten in Erwägung gezogen:

- Einzelmarkenstrategie
- Familienmarkenstrategie
- Dachmarkenstrategie

---

<sup>98)</sup> Vgl. Schmidt, Detlef; Vest, Peter: Die Energie der Marke, Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 22

<sup>99)</sup> Vgl. Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela: Strategische Markenführung, 3. Auflage, Stuttgart, 2003, S. 15

<sup>100)</sup> Ebenda, S. 15

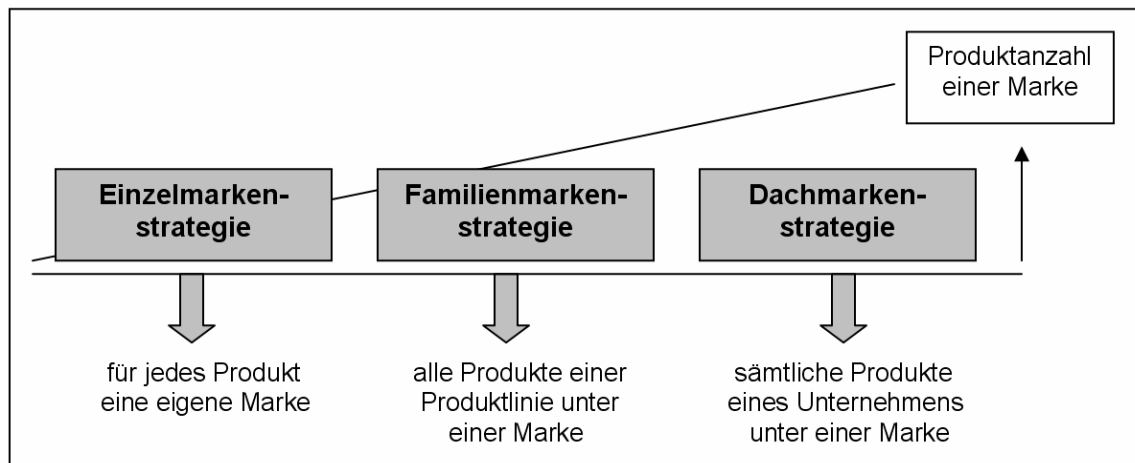


Abb. 6: Klassische Markentypenstrategien<sup>101)</sup>

### Einzelmarkenstrategie

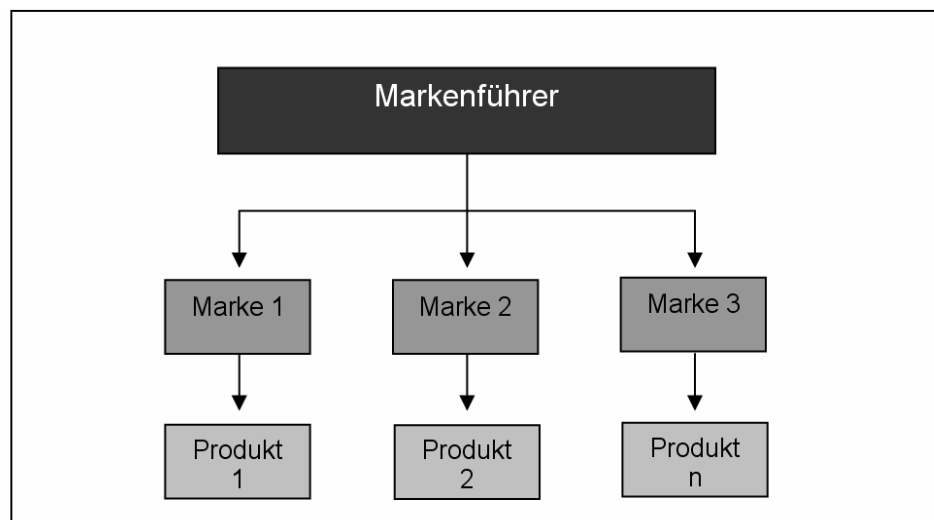


Abb. 7: Illustration der Einzelmarkenstrategie<sup>102)</sup>

Die Einzelmarkenstrategie bezieht sich auf ein einzelnes Produkt oder eine einzelne Leistung.<sup>103)</sup> Dafür wird eine eigene Marke kreiert, die sich am Markt entsprechend etablieren sollte. Somit wird die Möglichkeit geschaffen, eine individuelle Markenidentität und ein damit verbundenes spezifisches

<sup>101)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen: Identitätsorientiertes Markenmanagement, Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge, Regensburg, Berlin, 2007, S. 81

<sup>102)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Huber, Frank; Meyer, Frederik; Wilhelmi, Sabine; Schäfer, Marc: Konzeptionelle Grundlagen zu komplexen Markenarchitekturen, in: Phänomen Markenarchitektur, Eine empirische Studie zur Stärkung von Produktmarken im Konsumgüterbereich, Hrsg. Gierl, Heribert; Helm, Roland; Huber, Frank; Sattler, Henrik, 1. Auflage, Köln, 2009, S. 5 - 34

<sup>103)</sup> Vgl. Bamert, Thomas: Markenführung, in: Markenwert, Der Einfluss des Marketing auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen, Hrsg. Esch, Franz-Rudolf; Decker, Reinhold; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik; Woratschek, Herbert, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 59 - 106

Markenimage aufzubauen.<sup>104)</sup> Vor allem Unternehmen, die verschiedenartige Produkte herstellen oder vertreiben, müssen um eine eigenständige Positionierung des Produktes bemüht sein, da sie verschiedene Kundensegmente ansprechen möchten. Auch bei Einführung eines neuen Produktes ist die Einzelmarkenstrategie meistens am wirkungsvollsten und zuverlässigsten.<sup>105)</sup> Das Unternehmen konzentriert sich dabei auf die korrekte Einführung des Produktes in dem entsprechenden Umfeld. Es kann oftmals vorkommen, dass ein Unternehmen, das bei einer Produktplatzierung das System der Einzelmarkenstrategie wählt, absichtlich in den Hintergrund rückt und somit dem Konsumenten kaum, oder gar nicht bekannt gemacht wird.<sup>106)</sup> Das Hauptaugenmerk wird somit auf das Produkt selbst gelegt, um bei eventuellem Misserfolg auf keinen Fall negative Rückschlüsse auf das herstellende oder vertreibende Unternehmen ziehen zu können.<sup>107)</sup>

#### Vorteile einer Einzelmarkenstrategie

In erster Linie ist durch die Anwendung der Einzelmarkenstrategie eine klare Profilierung und hohe Flexibilität möglich, da für jedes Produkt eine eigene Marke erstellt wird.<sup>108)</sup> Es erfolgt eine eindeutige Positionierung und damit eine bestimmte Ausrichtung des Produktes auf die gewählte Zielgruppe oder auf ein anzustrebendes Marktsegment.<sup>109)</sup> Dies ermöglicht eine optimale Darstellungsmöglichkeit der Marke. Weiters kann durch diese Strategie wie oben bereits erwähnt der Badwill-Transfereffekt gegenüber anderen Produkten desselben Unternehmens vermieden werden.

---

<sup>104)</sup> Vgl. Lippold, Dirk: Die Marketing-Gleichung, Einführung in das wertorientierte Marketingmanagement, München, 2012, S. 140

<sup>105)</sup> Vgl. Gaiser, Brigitte: Strategien der Markenführung, in: Brand Evolution, Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter, Hrsg. Theobald, Elke; Haisch, Philipp T., 1. Auflage, Wiesbaden, 2011, S. 23 - 38

<sup>106)</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 449

<sup>107)</sup> Vgl. Goertz, Susanne: Dachmarkenführung in komplexen Markenarchitekturen, in: Portfolio-Werbung, Eine Technik zur Stärkung von Dachmarken in komplexen Markenarchitekturen, Hrsg. Esch, Franz-Rudolf; Decker, Reinhold; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik; Woratschek, Herbert, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 5 - 24

<sup>108)</sup> Vgl. Pepels, Werner: Marketing, 4. Auflage, München, 2004, S. 74

<sup>109)</sup> Vgl. Lürer, Jörg: Gestaltung und Aufbau von Markenarchitekturen, Hamburg, 2008, S. 48

### Nachteile einer Einzelmarkenstrategie

Einer der Nachteile der Einzelmarkenstrategie ist die Tendenz zu immer kürzeren Produktlebenszyklen. Häufig entsteht das Problem, dass einzelne Produkte das gesamte Budget der Erstellung und Einführung alleine finanzieren müssen.<sup>110)</sup> Dies kann wiederum zur Folge haben, dass durch die Kurzlebigkeit des einzuführenden Produktes eine dauerhafte Amortisation unmöglich ist.<sup>111)</sup> Auch Synergieeffekte im gleichen Unternehmen sind beinahe gänzlich auszuschließen.<sup>112)</sup> Der schnelle Strukturwandel der Märkte und der immer größer werdende Wettbewerb können ebenfalls zu erheblichen Nachteilen führen. Des Weiteren ist die Findung eines geeigneten Markennamens sowie dessen Schutz mittlerweile äußerst problematisch.<sup>113)</sup>

### Familienmarkenstrategie

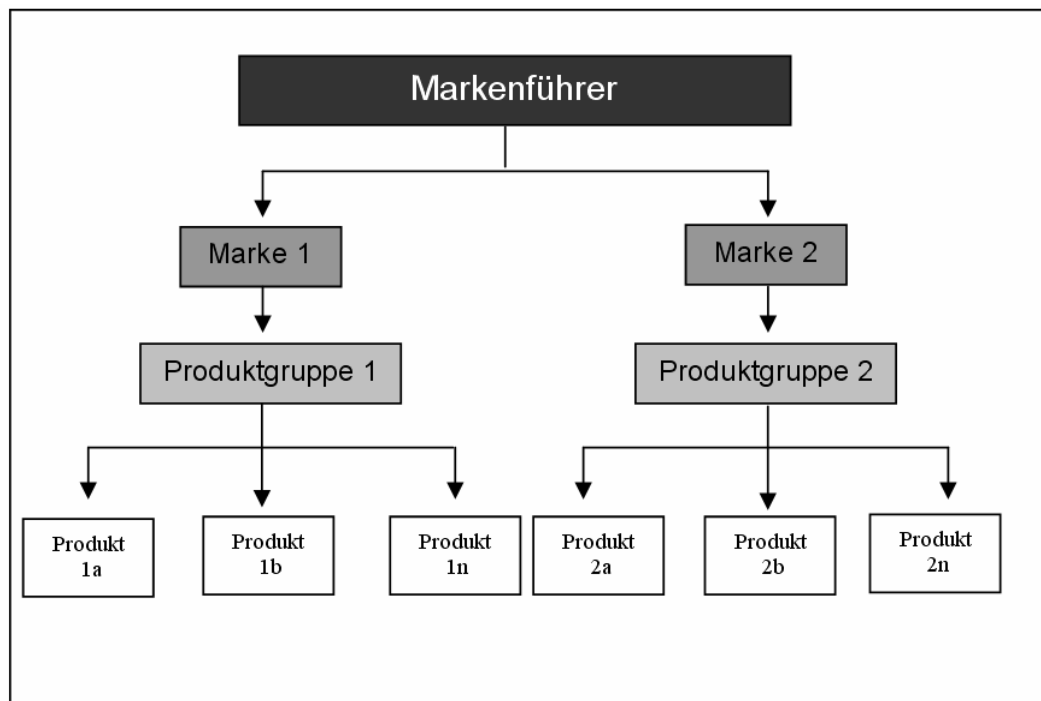


Abb. 8: Illustration der Familienmarkenstrategie<sup>114)</sup>

<sup>110)</sup> Vgl. Linxweiler, Richard: Die Marke, in: Marken-Design, Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Hrsg. MTP e.V. Alumni, 2. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 71 - 150

<sup>111)</sup> Vgl. Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred: Marketing, Aufgaben - Fallstudien - Lösungen, 10. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 84

<sup>112)</sup> Vgl. Schneider, Willy: Marketing, Heidelberg, 2007, S. 98

<sup>113)</sup> Vgl. Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen: a.a.O., S. 82

<sup>114)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Huber, Frank; Meyer, Frederik; Wilhelmi, Sabine; Schäfer, Marc: a.a.O., S. 5 - 34

Die Familienmarkenstrategie steht hinsichtlich ihrer Marktpositionierung zwischen der Einzelmarken- und der Dachmarkenstrategie. Einerseits nutzt diese Strategie den Profilierungsvorteil der Einzelmarke, andererseits das Einsparungspotenzial und den ökonomischen Vorteil der Dachmarkenstrategie.<sup>115)</sup> So soll eine einheitliche Marke für eine Produktgruppe bzw. Produktlinie geschaffen werden.<sup>116)</sup> Idealerweise stehen diese Produkte in einem Zusammenhang, um damit den Synergieeffekt der Familienmarkenstrategie entsprechend zu nützen. Zudem können durchaus mehrere verschiedene Familienmarken innerhalb eines Unternehmens existieren.<sup>117)</sup> Oftmals werden bereits etablierte Markenartikel einer Familie mit einem neu einzuführenden Produkt zusammengeführt und am Markt positioniert.<sup>118)</sup> Dabei kommt es häufig vor, dass die Namensbezeichnung der Familienmarke bekannter ist, als die des Unternehmens selbst.<sup>119)</sup>

#### Vorteile der Familienmarkenstrategie

Der Hauptvorteil dieser Strategie liegt in der einfachen und kostengünstigen Platzierung eines neuen Produktes innerhalb einer bestehenden etablierten Produktlinie mit entsprechenden Markennamen.<sup>120)</sup> Dabei profitieren alle unter der Familienmarke geführten Produkte von einem gemeinsamen spezifischen Markenimage. Durch die Bündelung einzelner Produkte innerhalb eines Markenverbandes werden die strategischen Geschäftsfelder automatisch vergrößert und stärken somit die Präsenz am Point of Sale.<sup>121)</sup> Zudem erfolgt durch die Erweiterung des Produktsortiments eine Markenaktualisierung, welche in weiterer Folge zu einer hohen Markeneintrittsbarriere für die Mitbewerber führen kann. Zuletzt ist anzumerken, dass die Kosten für Werbe-

---

<sup>115)</sup> Vgl. Michel, Stefan: Marketingstrategien, in: Marketingkonzept, Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, Hrsg. Pifko, Clarisse, 3. Auflage, Zürich, 2011, S. 70 - 100

<sup>116)</sup> Vgl. Kiendl, Stephanie C.: Markenkommunikation mit Sport, Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 64

<sup>117)</sup> Vgl. Winkelmann, Peter: Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, München, 2010, S. 518

<sup>118)</sup> Vgl. Rode, Verena: Theoretische Herleitung von Corporate Branding für Gründungsunternehmen, in: Corporate Branding von Gründungsunternehmen, Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke, Hrsg. Koch, Lambert; Kollmann, Tobias; Witt, Peter, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 16 - 48

<sup>119)</sup> Vgl. Lippold, Dirk: a.a.O., S. 141

<sup>120)</sup> Vgl. Herrmann, Andreas; Huber, Frank: Produktmanagement, Grundlagen – Methoden – Beispiele, 2. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 343

<sup>121)</sup> Vgl. Linxweiler, Richard: a.a.O., S. 71 - 150

und Marketingmaßnahmen bei der Einführung eines Produktes auf mehrere Schultern innerhalb der Familie verteilt werden können und sich deshalb wesentlich reduzieren.<sup>122)</sup>

### Nachteile der Familienmarkenstrategie

Familienmarkensysteme können nur dann funktionieren, wenn der Handel solche Angebotssysteme forciert und auch der Endverbraucher diese entsprechend nützt. Eine wesentliche Gefahr bei der Verwendung einer Familienmarkenstrategie ist der übertriebene Ausdehnungsversuch der Stammmarke.<sup>123)</sup> Es kann dadurch häufig zu einer Verwässerung und Schwächung des Premium-Produktes innerhalb der Familie kommen. Außerdem könnte ein Produkt dieser Familie floppen und sich das dadurch ergebende Negativimage auf die gesamte Produktlinie auswirken.<sup>124)</sup> Abschließend ist zu erwähnen, dass der Markenkern nur eine begrenzte Innovationsmöglichkeit der Ausweitung zulässt, da diese meistens an eine langjährige Tradition am Markt gebunden ist.

### Dachmarkenstrategie

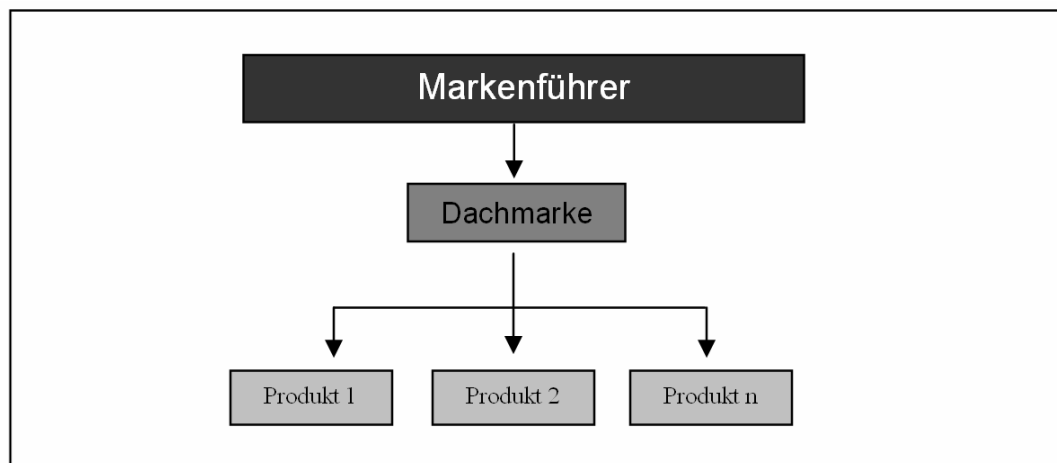


Abb. 9: Illustration der Dachmarkenstrategie<sup>125)</sup>

<sup>122)</sup> Vgl. Schmidt, Siegfried J.; Gizinski, Maik; Heidbrede, Marcel; Zierold, Martin: Produkt/Marke, in: Handbuch Werbung, Hrsg. Schmidt, Siegfried J., Münster, 2004, S. 41 - 59

<sup>123)</sup> Vgl. Tropp, Jörg: Moderne Marketing-Kommunikation, System – Prozess – Management, 1. Auflage, Wiesbaden, 2011, S. 318

<sup>124)</sup> Vgl. Kuß, Alfred: Marketing-Einführung, Grundlagen, Überblick, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 213

<sup>125)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Huber, Frank; Meyer, Frederik; Wilhelmi, Sabine; Schäfer, Marc: a.a.O., S. 5 - 34

Bei einer Dachmarkenstrategie werden alle Produkte eines Unternehmens unter einer einheitlichen Marke geführt.<sup>126)</sup> Die positiven Erfahrungen mit den Produkten des Unternehmens sowie das Vertrauen der Kunden in die Dachmarke erhöhen bei der Einführung eines neuen Produktes die Marktchancen erheblich.<sup>127)</sup> Dabei wird zumeist der Unternehmensname in den Vordergrund gerückt, da dieser Kompetenz und Sympathie bei den Marktteilnehmern auslöst. Häufig kommt diese Strategie zur Anwendung, wenn ein ausgedehntes Sortiment vorherrscht, die Produkte zu ähnlich positioniert sind, oder diese unterschiedlich temporären Schwankungen unterworfen sind. Auch im Dienstleistungssektor, bei Gütern des täglichen Gebrauchs sowie in der Automobilindustrie ist diese Strategie vorwiegend anzutreffen.<sup>128)</sup>

### Vorteile der Dachmarkenstrategie

Die verschiedenen Produkte, welche unter einer Dachmarke geführt werden, können die gemeinsamen Synergieeffekte nützen. Dadurch werden die Belastungen für den gesamten Markenaufwand erheblich gesenkt, da sich die Kosten auf verschiedene Produkte verteilen lassen.<sup>129)</sup> Weiters ergibt sich durch das Einsetzen einer Dachmarkenstrategie die Möglichkeit zum Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmens- und Markendentität.<sup>130)</sup> Ferner kann durch diese Maßnahme die Ausweitung des Marktes in Bezug auf neue Zielgruppen in Angriff genommen werden.<sup>131)</sup> Sollte eine Neueinführung eines Produktes anstehen so ist durch den Goodwill-Transfereffekt der Dachmarke eine erhebliche Starthilfe gewährleistet, da der Verbraucher die Marke bereits kennt und gegebenenfalls sogar schon genutzt hat.<sup>132)</sup> Zudem können kurze Produktzyklen die Ökonomie einer Marke nicht gefährden, weil der Gesamtumsatz von mehreren Produkten getragen wird.

---

<sup>126)</sup> Vgl. Morschett, Dirk: Retail Branding und Integriertes Handelsmarketing, Eine verhaltenswissenschaftliche und wettbewerbsstrategische Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002, S.48

<sup>127)</sup> Vgl. Büttner, Miriam: Semantische und konzeptionelle Grundlagen der Systemmarke, in: Marke mit System, Die Relevanz des Regulatorischen Fokus für die Markenwahl, Hrsg. Bellmann, Klaus; Huber, Frank, 1. Auflage, Wiesbaden, 2012, S. 145 - 172

<sup>128)</sup> Vgl. Huber, Frank; Meyer, Frederik; Wilhelmi, Sabine; Schäfer, Marc: a.a.O., S. 5 - 34

<sup>129)</sup> Vgl. Michel, Stefan; Michel Oberholzer, Karin: Marketing, Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 5. Auflage, Zürich, 2011, S. 136

<sup>130)</sup> Vgl. Hubbard, Monika: Markenführung von innen nach außen, Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 127

<sup>131)</sup> Vgl. Wirtz, Bernd W.: a.a.O., S. 377

<sup>132)</sup> Vgl. Fuchs, Wolfgang: Management der Business-to-Business-Kommunikation, Instrumente – Maßnahmen – Fallstudien, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003, S. 14



### Nachteile der Dachmarkenstrategie

Das Platzieren mehrerer Produkte unter einer Dachmarke erfordert einen hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand.<sup>133)</sup> Durch die übertriebene Ausdehnung der verschiedenen Produkte unterhalb einer Dachmarke kommt es häufig zur sogenannten Markenerosion.<sup>134)</sup> Dies kann zur Folge haben, dass der Verbraucher den Kompetenzanspruch in den Kernaussagen des Unternehmens nicht mehr billigt. Ähnlich wie bei der Familienmarkenstrategie beschrieben kann infolge von negativen Markterfolgen eines Produktes auch bei Dachmarken der Badwill-Transfereffekt auftreten.<sup>135)</sup> Eine klare, für alle Produkte gültige Profilierung ist schwierig durchzusetzen, da normalerweise das gesamte Angebotsprogramm, welches oftmals sehr ausgedehnt ist, unterhalb einer Dachmarke positioniert werden soll.<sup>136)</sup>

### Markenarchitektur

#### Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten

Die vorher angeführten Einzelmarken-, Familienmarken- und Dachmarkenstrategien können nicht nur in ihrer reinen ursprünglichen Form, sondern auch durchaus miteinander kombiniert geführt werden. Dabei wird grundsätzlich zwischen den zwei nachgenannten Kombinationsmöglichkeiten variiert.

- Horizontale Kombination: Diese kommt bei Einzel- oder Familienmarkenstrategien zum Tragen, wobei es um die Verwendung mehrerer Marken am Markt geht.<sup>137)</sup>
- Vertikale Kombination: Darunter wird die Kombination von Einzel-Familien- und Dachmarken verstanden, welche sich wie folgt zusammensetzen können:<sup>138)</sup>

---

<sup>133)</sup> Vgl. Pepels, Werner: Handbuch des Marketing, 6. Auflage, München, 2012, S. 73

<sup>134)</sup> Vgl. Benkenstein, Martin: Entscheidungsorientiertes Marketing, Eine Einführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2001, S. 145

<sup>135)</sup> Vgl. Lippold, Dirk: a.a.O., S. 142

<sup>136)</sup> Vgl. Eckert, Dirk: Digitale Marken, Analyse der Markenpolitik für digitale Leistungsbündel, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 134

<sup>137)</sup> Vgl. Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen: a.a.O., S. 85

<sup>138)</sup> Ebenda, S. 85

- Dach- und Einzelmarken (zweifache Markenkombination)
- Dach- und Familienmarken (zweifache Markenkombination)
- Dach- Familien- und Einzelmarken (dreifache Markenkombination)

Diese Kombinationen können je nach Bedarf verwendet und individuell eingesetzt werden. Nachstehende Abbildungen stellen die zweifache- und dreifache Markenkombination graphisch dar.

#### Dach- und Einzelmarkenstrategie in Kombination

Durch die übergeordnete Kompetenz einer Dachmarke wird der Markteintritt einer darunterliegenden Einzelmarke erleichtert sowie die Markenkraft derer erheblich gestärkt.<sup>139)</sup> Dieser Vorgang wird auch als Kumulationseffekt zwischen der Dach- und der oder den Einzelmarken bezeichnet.<sup>140)</sup>

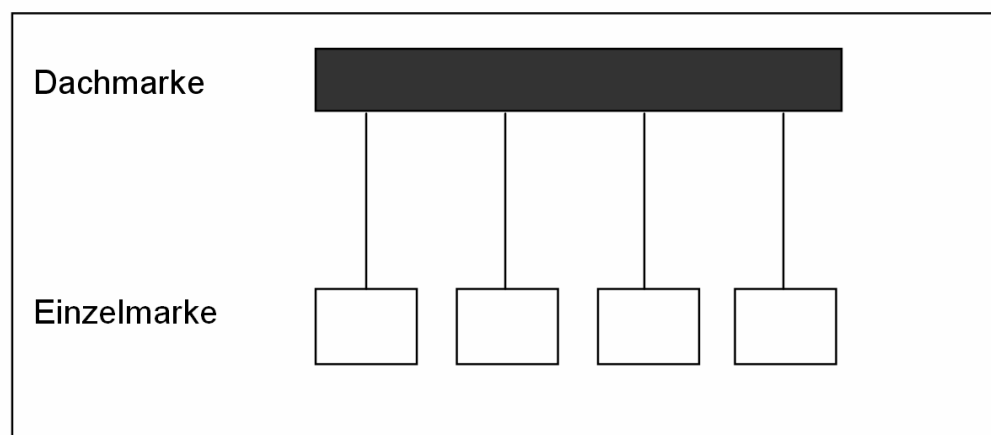


Abb. 10: Kombination von Einzel- und Dachmarke<sup>141)</sup>

#### Dach- und Familienmarkenstrategie in Kombination

Eine weitere Möglichkeit der zweifachen Kombination stellt die Verbindung zwischen der Dach- und der oder den Familienmarken dar. Der Schwerpunkt bezieht sich dabei auf die Errichtung verschiedener, differenzierter

<sup>139)</sup> Vgl. Büttner, Miriam: a.a.O., S. 145 - 172

<sup>140)</sup> Ebenda, S. 145 - 172

<sup>141)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, Jochen: Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Moderne Markenführung, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Hrsg. Esch, Franz-Rudolf, 4. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 381 - 402

Produktlinien, welche unter einem mit hohem Goodwill ausgestatteten Markendach vereint werden sollen.<sup>142)</sup>

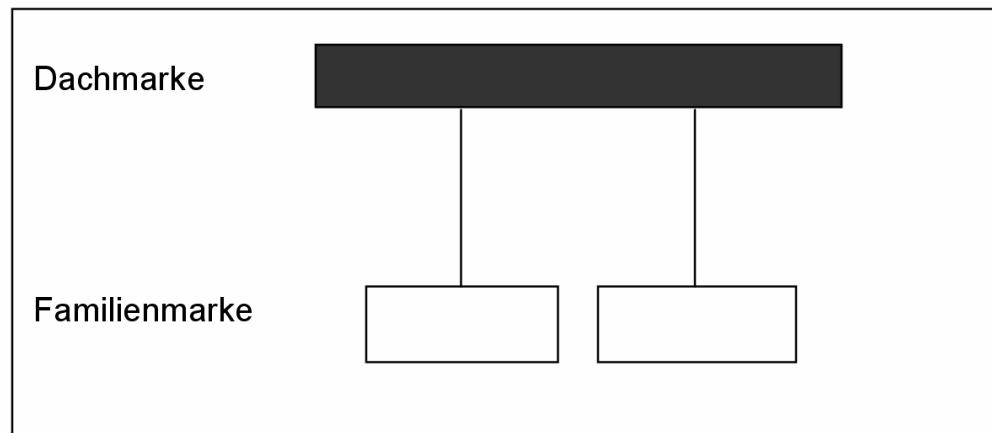


Abb. 11: Kombination von Familien- und Dachmarke<sup>143)</sup>

#### Dach- Familien- und Einzelmarken in Kombination

Die dreistufige Markenkombination besteht im Wesentlichen darin, ein System zu schaffen, das alle drei Markentypen zusammenfasst. Hierbei ist eine anerkannte Dachmarke vorhanden, welche das Produktprogramm in unterschiedliche Familienmarken teilt. Innerhalb dieser Markenverbände entstehen wiederum sogenannte Untermarken (Einzelmarken).<sup>144)</sup>

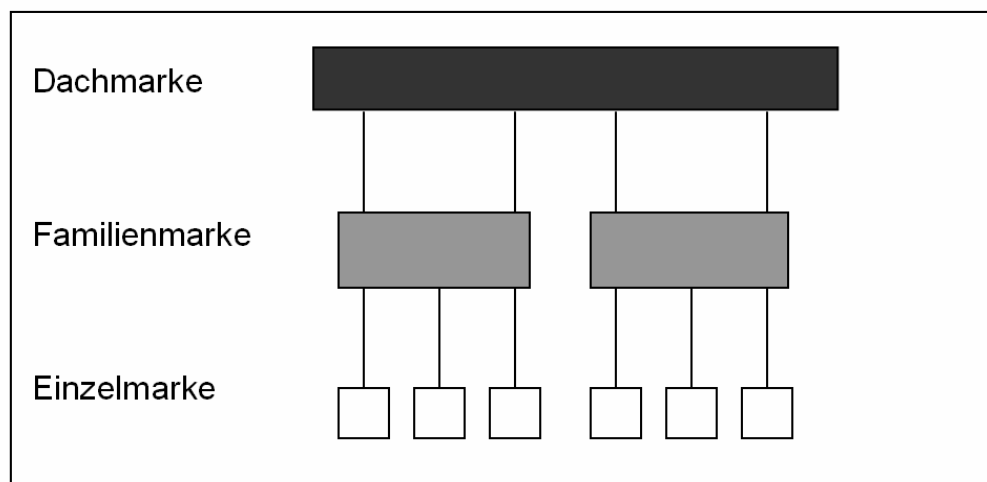


Abb. 12: Kombination von Einzel- Familien- und Dachmarke<sup>145)</sup>

<sup>142)</sup> Vgl. Haas, Sandra: Markenportfoliobereinigungen, Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010, S. 72 f.

<sup>143)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, Jochen: a.a.O., S. 381 - 402

<sup>144)</sup> Vgl. Huber, Frank; Meyer, Frederik; Wilhelmi, Sabine; Schäfer, Marc: a.a.O., S. 5 – 34

<sup>145)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, Jochen: a.a.O., S. 381 - 402

## 2.2.2. Markenname- und zeichen

### Markenname

Der Markenname ist das Herzstück und somit der zentrale Bestandteil eines Markenartikels.<sup>146)</sup> Bei optimaler und wohlüberlegter Auswahl eines marktgerechten Namens wird dem Produkt eine ausreichende, unverwechselbare und eigenständige Identität verliehen, welche gleichzeitig einen hohen Wiedererkennungswert garantiert.<sup>147)</sup> Der gewählte Name soll außerdem wie die Marke selbst Aktualität signalisieren und ein entsprechendes Interesse auslösen. Im besten Fall soll der Markenname eine optimale Assoziation bei dem angestrebten Kundekreis hervorrufen.<sup>148)</sup>

Bei der Wahl des Markennamens gibt es folgende Unterteilungen:

- Der Name als beschreibendes Adjektiv
- Der Name als Analogie
- Der Name als erläuternde Kontextinformation

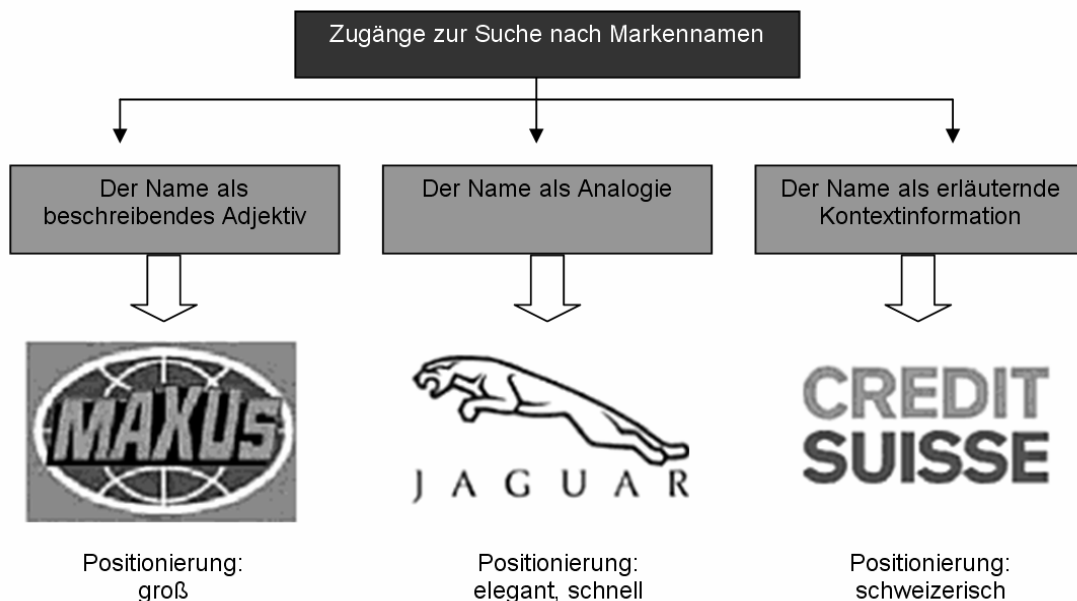


Abb. 13: Suchzugänge zur Entwicklung neuer Markennamen<sup>149)</sup>

<sup>146)</sup> Vgl. Eckert, Dirk: a.a.O., S. 144

<sup>147)</sup> Vgl. Lüppens, Marcus: Der Markendiamant, Marken richtig vermarkten, Mit Fallbeispielen: Bosch, Maurice Lacroix, Nestlé, Opel, Sparkassen Finanzgruppe, Tetra Pak, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 4 f.

<sup>148)</sup> Vgl. Bauer, Hans H.; Stokburger, Gregor; Hammerschmidt, Maik: Marketing Performance, Messen – Analysieren – Optimieren, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 72

<sup>149)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langer, Tobias: Corporate Brand Management, Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 116

### **Der Name als beschreibendes Adjektiv**

Zunächst ist es von hoher Relevanz nach Adjektiven zu suchen, die die beabsichtigte Positionierung und Assoziierung ausdrücken. Wenn ein passender Adjektivname mit dem Produkt in Einklang gebracht werden kann, wird es in ein entsprechendes Kunstwort umgewandelt.<sup>150)</sup> Dieses Wort sollte die positionierungsrelevanten Eigenschaften der Unternehmung beschreiben.<sup>151)</sup> Die Kerneigenschaften dieser Aussagen müssen dabei eine deutliche und dauerhafte Abgrenzung von Konkurrenzunternehmen oder deren Produkte ermöglichen. Auch die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit des gefunden Adjektivs ist ein wichtiger Punkt bei der Erstellung eines Markennamens.

### **Der Name als Analogie**

Bei der Verwendung dieser Möglichkeit wird der Name mit einem Objekt in Verbindung gebracht, das die wichtigsten und herausstechendsten Eigenschaften des Produktes transportiert.<sup>152)</sup> Diese treffen auf das Unternehmen generell, oder auf ein oder mehrere Produkte zu und verhelfen somit zu einer eindeutigen und raschen Markenpositionierung.

### **Der Name als erläuternde Kontextinformation**

Dieser Suchzugang dauert in dessen Umsetzung aufgrund der schwierigen Verständlichkeit zu den vorgenannten Varianten im Normalfall deutlich länger. Der Kernpunkt einer Kontextinformation kommuniziert eine Aussage zu einem Unternehmen oder dessen Produkt.<sup>153)</sup> Die Herausforderung dabei ist, dass Name und Unternehmen hierbei keine Gemeinsamkeiten teilen, sondern mit Hinweisen wie „kommt aus“, oder „ist gemacht für“ in einen sinnvollen Kontext

---

<sup>150)</sup> Vgl. Herrmann, Andreas; Huber, Frank: a.a.O., S. 332

<sup>151)</sup> Vgl. Berzler, Alexander: Visuelle Unternehmenskommunikation, <http://blog.berzler.com/?p=116>, Aufruf: 03.12.2011

<sup>152)</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langer, Tobias: a.a.O., S. 117

<sup>153)</sup> Vgl. Langner, Tobias; Esch, Franz-Rudolf: In sechs Schritten zum erfolgreichen Branding, <http://www.absatzwirtschaft.de/content/k=UGu6CVw%252beU5lzKueVI2ddq2M8AqXBcpS0%252fbDLWFFyp6qo6beaetPVBGCEQvg6DdSQRw2DmfWf%252fs%253d;showblobms>, Aufruf: 03.12.2011

eingebunden werden müssen.<sup>154)</sup> Die besondere Beziehung wird mittels der genannten Hinweisworte mit Angebot und Markenname verknüpft. Durch die häufige und geläufige Verwendung dieser Ausdrücke wird letztlich eine Markenpositionierung gut verständlich gemacht.

## **Markenzeichen**

Die menschlichen Sinnesorgane reagieren auf eine Vielzahl von unterschiedlichen Reizen. Dies trifft natürlich auch beim Etablieren einer Marke zu, welche die vielfältigsten Reaktionen bei dem angestrebten Kundenkreis hervorruft.<sup>155)</sup> Hierzu werden die einzelnen Markenformen nachstehend näher beschrieben.

- Wortmarke
- Bildmarke
- Kombinierte Wort-/Bildmarke
- Zeichenmarke
- Hörmarke

## **Wortmarke**

Die Wortmarke setzt sich im Allgemeinen aus einem oder mehreren Worten zusammen.<sup>156)</sup> Dabei kommt es weder auf die Groß- und Kleinschreibung noch auf die Schriftgröße an.<sup>157)</sup> Oftmals wird dabei der eigentliche Firmen- oder Inhabername bzw. der Produktname verwendet.<sup>158)</sup> Außerdem kann die Wortmarke auch zusätzlich Buchstaben- bzw. Zahlenkombinationen enthalten.<sup>159)</sup> Diese Kombinationen sind ebenso schutzfähig wie einzelne Wortfolgen oder Werbewörter.<sup>160)</sup> Es ist von besonderem Vorteil, einen

---

<sup>154)</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langer, Tobias: a.a.O., S. 117

<sup>155)</sup> Vgl. Willrodt, Karsten: Markenkompetenz, Konzeption und empirische Analyse im Industriegüterbereich, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 15

<sup>156)</sup> Vgl. Steiner, Paul: Sensory Branding, Grundlagen multisensualer Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2011, S. 154

<sup>157)</sup> Vgl. Nave, José Campos: Markenrecht in der Unternehmenspraxis, Deutsches, europäisches und internationales Markenrecht, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 167

<sup>158)</sup> Vgl. Hamann, Sabine: Logodesign, Grundlagen der digitalen Gestaltung von Logos, Analyse von Logoarten und Markentypen, Markenbildung und Corporate Identity, 2. Auflage, Heidelberg, 2007, S. 213 ff.

<sup>159)</sup> Vgl. Sander, Matthias: Marketing-Management, Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart, 2004, S. 401

<sup>160)</sup> Vgl. Steiner, Paul: a.a.O., S. 154

prägnanten visuellen Begriff zu kreieren, der einen unverwechselbaren Eindruck vermittelt, um somit eine dauerhaft gewünschte Werbewirksamkeit zu erzielen.



Abb. 14: Wortmarke Persil<sup>161)</sup>



Abb. 15: Wortmarke Philips<sup>162)</sup>



Abb. 16: Wortmarke Hugo Boss<sup>163)</sup>

### **Bildmarke**

Bei der Bildmarke werden ein spezielles Bild, eine graphische Abbildung oder verschiedene Bildelemente ohne Worte oder Wortfolgen dargestellt.<sup>164)</sup> Der Schutz bezieht sich dabei auf die einzigartige Erscheinungsform der Bildmarke.



Abb. 17: Bildmarke Mercedes<sup>165)</sup>

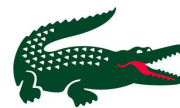


Abb. 18: Bildmarke Lacoste<sup>166)</sup>



Abb. 19: Bildmarke Apple<sup>167)</sup>

<sup>161)</sup> <http://www.henkel-lifetimes.at/henkel-welt/unsere-marken/waschen/>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>162)</sup> <http://logok.org/philips/>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>163)</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Hugo-Boss-Logo.svg>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>164)</sup> Vgl. Steiner, Paul: a.a.O., S. 154

<sup>165)</sup> <http://hotcarspictures.onsugar.com/Mercedes-Benz-Logo-2010-16260717>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>166)</sup> <http://www.vanityfair.de/articles/stil/design/designer/2008/08/13/10866>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>167)</sup> <http://news.preisgenau.de/trotz-verbot-verkauf-des-apple-iphone-4s-und-apple-ipad-geht-weiter-24911.html>, Aufruf: 05.12.2011

## Wort-/Bildmarke

Wie aus der Zusammensetzung dieses Begriffs ersichtlich ist, handelt es sich dabei um eine Verknüpfung aus Wort (Text) und Bild (Grafik).<sup>168)</sup> Eine weitere und häufig angewandte Variante bei der Erstellung einer Wort-/Bildmarke ist die graphische, unverwechselbare Gestaltung eines Wortes, welches dadurch den Hauptbestandteil der Darstellung bildet.<sup>169)</sup>

Diese Markenform muss regelmäßig und systematisch dargestellt werden, um tatsächlich als eine Wort-/Bildmarke Gültigkeit zu erlangen. Außerdem müssen diese Markenbezeichnungen ein klares Profil hinsichtlich der Verwechselbarkeit aufweisen, denn einfache Schriftzüge z.B. Darstellung in Schreibschrift oder verwandte Abbildungen zu existierenden Themenbereichen differenzieren sich ungenügend und sind deshalb keinesfalls schutzfähig.<sup>170)</sup>



Abb. 20: Wort-/Bildmarke BMW<sup>171)</sup>



Abb. 21: Wort-/Bildmarke OBI<sup>172)</sup>



Abb. 22: Wort-/Bildmarke Puma<sup>173)</sup>

## Zeichenmarke

Zeichen bzw. Buchstabenmarken bestehen im Allgemeinen aus einzelnen Buchstaben, Abkürzungen oder Zahlen.<sup>174)</sup> Um einer Zeichenmarke das Alleinstellungsmerkmal zu verleihen, müssen die einzelnen Buchstaben zu einer unverwechselbaren Einheit zusammengefügt und dargestellt werden.<sup>175)</sup>

<sup>168)</sup> Vgl. Hadeyer, Christian: Praxishandbuch Markenrecht, Markenrecherche, Marken-anmeldung, Markenschutz, 1. Auflage, München, 2006, S. 22

<sup>169)</sup> Vgl. Steiner, Paul: a.a.O., S. 154

<sup>170)</sup> Vgl. Rechtsanwalt Sylvio Schiller, <http://www.ip-cube.com/ratgeber/wort-bildmarke-und-wortmarke-im-vergleich/>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>171)</sup> <http://www.designguide.at/bmw-logo.html>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>172)</sup> <http://www.seeklogo.com/tag.html?q=OBI>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>173)</sup> [http://www.acasports.co.uk/product\\_info.php?cpath=23\\_903\\_830\\_831&products\\_id=12736](http://www.acasports.co.uk/product_info.php?cpath=23_903_830_831&products_id=12736), Aufruf: 05.12.2011

<sup>174)</sup> Vgl. Hamann, Sabine: a.a.O., S. 199 f.

<sup>175)</sup> Vgl. <http://www.sanseg.de/logodesign/zeichenmarken/>, Aufruf: 05.12.2011



Weiters führt diese besondere Darstellung zur Vermeidung eventueller Verwechslungen gegenüber einfachen Buchstabenkonstellationen. Unter der Voraussetzung der klaren und eindeutigen Identität einer derartigen Buchstabenfolge ist eine solche Markenform durchaus schutzfähig.<sup>176)</sup>



Abb. 23: Zeichenmarke H&M<sup>177)</sup>



Abb. 24: Zeichenmarke eon<sup>178)</sup>



Abb. 25: Zeichenmarke 4711<sup>179)</sup>

### Hörmarke

Unter einer Hörmarke werden akustische, hörbare Melodien, Töne, eine Tonfolge oder eindeutig identifizierbare Geräusche bzw. Klänge verstanden, die der klanglichen Markenführung dienen.<sup>180)</sup> Gültigkeit zur Eintragung in das Markenregister haben jedoch nur jene Hörzeichen, welche in Form einer Notation darstellbar sind.<sup>181)</sup> Extra gefertigte Sonagramme sind von dieser Regelung ausgenommen, da diese eigens komponiert werden und deshalb ein unverwechselbares Hörprofil aufweisen.



Abb. 26.: Notation Deutsche Telekom<sup>182)</sup>

<sup>176)</sup> Vgl. Rohlfing, Bernd: Wirtschaftsrecht 2, Gesellschaftsrecht, Gewerbliche Schutzrechte und Urheberrecht, Eine praxisorientierte Einführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 235

<sup>177)</sup> [http://www.lunch.com/Reviews/corporation/H\\_M-Photos-1333616-H\\_M\\_Logo-170125.html?pid=0](http://www.lunch.com/Reviews/corporation/H_M-Photos-1333616-H_M_Logo-170125.html?pid=0), Aufruf: 05.12.2011

<sup>178)</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:EON\\_Logo.svg](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:EON_Logo.svg), Aufruf: 05.12.2011

<sup>179)</sup> <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2010/06/kolnisch-wasser-4711.html>, Aufruf: 05.12.2011

<sup>180)</sup> Vgl. Disselkamp, Marcus: Innovationsmanagement, Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 227

<sup>181)</sup> Vgl. Nave, José Campos: a.a.O., S. 35

<sup>182)</sup> Steiner, Paul: Sound Branding, Grundlagen der akustischen Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 129

## **Geruchsmarke**

Generell sollte eine Geruchsmarke bzw. Riechmarke den eigentlichen Geruch eines Produktes widerspiegeln. Durch die individuelle Wahrnehmung des Geruchs und der unmöglichen grafischen Darstellung bzw. Beschreibung der chemischen molekularen Strukturen ist es praktisch undenkbar einen Markenschutz zu erreichen.<sup>183)</sup> Der EuGH stellt jedoch grundsätzlich die Möglichkeit des Markenschutzes in Aussicht, in der Praxis sind aber die obengenannten Hürden nicht zu überwinden, sodass von einem Eintrag in das Markenregister eigentlich nicht ausgegangen werden kann.<sup>184)</sup>

## **2.2.3. Markenpositionierung**

*„Positioning is what happens in the mind of the customer“.*<sup>185)</sup>

Mit diesen Worten definiert Keegan den Begriff der Markenpositionierung. Zentrale Aufgabe der Positionierung ist es nämlich, eine unverwechselbare Markenpersönlichkeit aufzubauen, die sich im Bewusstsein der Kunden positiv und langfristig verankert, um damit eine Unique Selling Proposition (USP) zu erreichen.<sup>186)</sup> Dies bedeutet, dass einerseits eine dominierende Stellung in den Köpfen der Verbraucher erreicht wird und andererseits eine hinreichende Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern erfolgt.

## **Positionierungsstrategien**

Nachdem die Positionierungsziele festgelegt sind und die Ist-Situation der Marke analysiert wurde, kann eine passende Positionierungsstrategie entwickelt werden.<sup>187)</sup> Grundsätzlich lassen sich hierbei folgende Strategien zusammenfassen:

---

<sup>183)</sup> Vgl. Rohlfig, Bernd: a.a.O., S. 227

<sup>184)</sup> Vgl. Fercher, Natalie: Markenrecht, in: Wettbewerbs- und Immaterialgüterrecht, Hrsg. Wiebe, Andreas, Wien, 2010, S. 77 - 115

<sup>185)</sup> Keegan, Warren J.; Schlegelmilch, Bodo B.: Global marketing management: a European perspective, Edinburgh Gate, 2001, S. 228

<sup>186)</sup> Vgl. Boldt, Sindia: Markenführung der Zukunft, Hamburg, 2010, S. 31

<sup>187)</sup> Vgl. Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela: a.a.O., S. 61

- Beibehaltung der Position
- Umpositionierung
- Neupositionierung

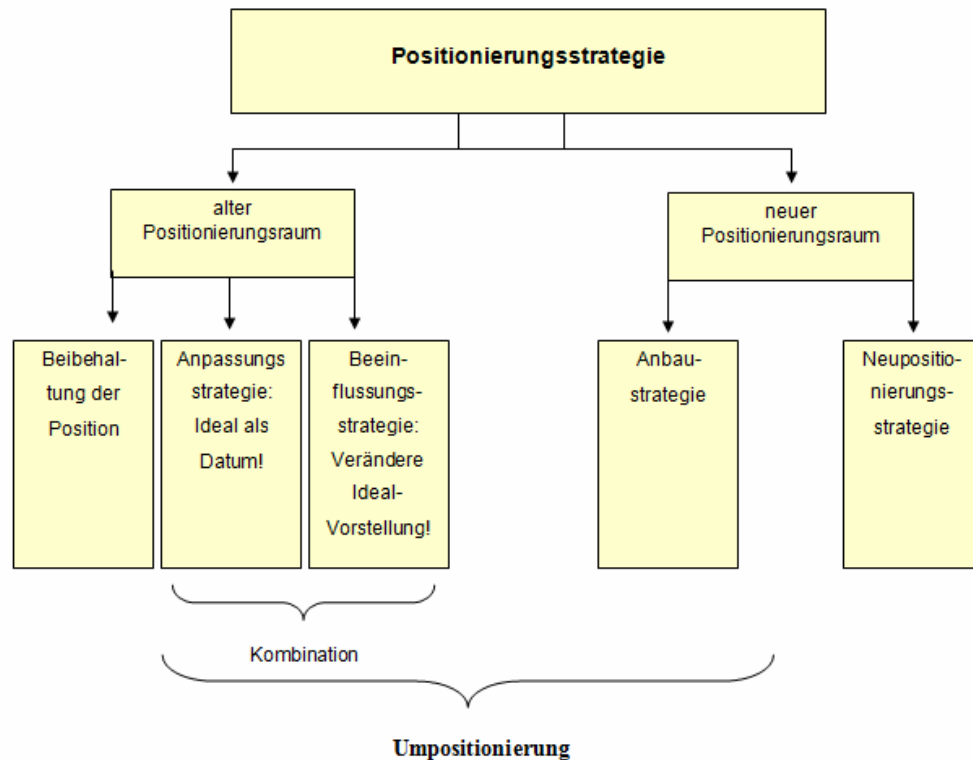


Abb. 27: Positionierungsstrategien<sup>188)</sup>

Im alten Positionierungsraum wird die Position der Marke beibehalten bzw. eine Anpassung oder Beeinflussung zur Verbesserung der Position vorgenommen. Hingegen kann im neuen Positionierungsraum durch eine Neupositionierung oder eine Anbaustrategie eine starke Markenposition erreicht werden.

### **Beibehaltung der Positionierung**

Die Position der Marke wird dann beibehalten, wenn die angepeilte Zielgruppe langfristig erreicht wurde und sich die bisherigen Marketingstrategien als passend und wirksam erwiesen haben.<sup>189)</sup> Ist die eigene Position stark und die Kundenzuneigung ungebrochen und kontinuierlich positiv, ist es angebracht die Identität der Marke im Kern zu bewahren, um den Kunden nicht zu

<sup>188)</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch, Franz-Rudolf: Markenprofilierung und Markentransfer, in: Handbuch Produktmanagement, Hrsg. Albers, Sönke; Herrmann, Andreas, 3. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 185 - 218

<sup>189)</sup> Vgl. Baumgarth, Carsten: Markenpolitik, Markenwirkung – Markenführung – Markencontrolling, 3. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 134

verunsichern und ihn nicht von dem gewohnten Konsumverhalten abzubringen.<sup>190)</sup> Auch die Tätigkeiten der Mitbewerber bzw. deren Marktstellung müssen unter diesem Aspekt unter die Lupe genommen werden. Gegebenenfalls müssen leichte Abänderungen bei der Beibehaltung der Positionierung gesetzt werden, um die Aktualität des eigenen Produktes aufrechtzuerhalten oder gegenüber der Konkurrenz zu stärken.<sup>191)</sup> Auch ein erfolgreiches Produkt unterliegt fallweise der Änderung des herrschenden Zeitgeistes und muss notwendigenfalls eventuellen Trends angepasst werden. Dies trifft weniger bei klassischen Produkten zu, welche mit den immer gleichen Werbestrategien mehr als erfolgreich über viele Jahre am Markt tätig sind.

### **Umpositionierung**

Eine Umpositionierung der Marke wird dann notwendig, wenn sich die Vorstellungen der Konsumenten hinsichtlich der Idealmarke verändern.<sup>192)</sup> Häufig hat dies zur Folge, dass sich die Distanz zwischen der Idealmarke und der eigenen Marke drastisch vergrößert. Überdies kann auch der Fall eintreten, dass ein Betrieb durch heftige Imitation einer gleichwertigen Strategie eines Mitbewerbers dazu gezwungen wird, eine Umpositionierung vorzunehmen.<sup>193)</sup> Auch die natürliche Verkleinerung einer Zielgruppe führt fallweise zur Unrentabilität und macht eine Umpositionierung erforderlich.<sup>194)</sup> Nimmt ein Unternehmen eine Umpositionierung in Folge der obengenannten Gegebenheiten in Angriff, wird eine neue Anpassungs- oder Beeinflussungsstrategie unerlässlich. Dies wird im Normalfall im alten Positionierungsraum durchgeführt. Entschließt sich ein Betrieb die Anpassungsstrategie anzuwenden, so zielt das darauf ab, die eigene Marke wieder stärker an die neue Position der Idealmarke anzunähern.<sup>195)</sup> Kommt jedoch die Beeinflussungsstrategie zum Tragen, wird hingegen versucht die Idealvorstellung der Zielgruppe zu Gunsten der eigenen Marke zu

---

<sup>190)</sup> Vgl. Weber, Matthias: Starke Marke, Verbindung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Faktoren als Erfolgsgarant, Hamburg 2010, S. 71 f.

<sup>191)</sup> Vgl. Schmidt, Detlef; Vest, Peter: a.a.O., S. 83

<sup>192)</sup> Vgl. Baumgarth, Carsten: a.a.O., S. 134 f.

<sup>193)</sup> Vgl. Breidenbach, Raphael: Freizeitwirtschaft und Tourismus, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002, S. 270

<sup>194)</sup> Vgl. Spieß, Franziska: Zur Problematik einer Positionierung von Stadtkernen am Beispiel Hameln, 1. Auflage, Norderstedt, 2008, S. 11

<sup>195)</sup> Vgl. Schmidt, Detlef; Vest, Peter: a.a.O., S. 83

verändern.<sup>196)</sup> Sollten jedoch diese Vorgehensweisen zu unüberschaubaren Kosten führen, besteht durchaus die Möglichkeit eine Umpositionierung im neuen Positionierungsraum einzuleiten. Dieser Vorgang wird im Allgemeinen als Anbaustrategie bezeichnet.<sup>197)</sup> Bei dieser Strategie werden in der Regel einige bewährte Elemente des alten Positionierungsraumes beibehalten und durch die der Zielgruppe angepassten Positionierungseigenschaften erweitert.

### **Neupositionierung**

Eine Neupositionierung der Marke wird nötig, wenn sich die Position der eigenen Marke zu weit von der Position der Idealmarke entfernt hat.<sup>198)</sup> Dies hat zur Folge, dass die Marke in einem neuen Positionierungsraum mit veränderten Positionierungseigenschaften zu platzieren ist.<sup>199)</sup> Um negative Reaktionen rechtzeitig zu vermeiden ist dabei auf eine sorgfältige Planung zu achten, da eine spätere Umpositionierung einerseits immens hohe Kosten verursachen würde und andererseits zu einer Verunsicherung der angepeilten Zielgruppe führen könnte.

---

<sup>196)</sup> Vgl. Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela: a.a.O., S. 63

<sup>197)</sup> Vgl. Hofmann, Frank: Strategisches Markenmanagement, 1. Auflage, Norderstedt, 2008, S. 42

<sup>198)</sup> Vgl. Esch, Franz-Rudolf: a.a.O., S. 185 - 218

<sup>199)</sup> Vgl. Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela: a.a.O., S. 64

## **2.3. Darstellung der Fusion am Beispiel der Olympiaregion Seefeld**

### **2.3.1. Entstehung**

Wie eingangs beschrieben stand die Idee der Tiroler Landesregierung an erster Stelle, einzelne kleinere touristische Einheiten zu schlagkräftigen, wettbewerbsfähigen Destinationen zusammenzuführen. Die Herausforderung lautete somit, die touristischen Kräfte einzelner Gemeinden und deren lokalen Organisationen zu bündeln, bisherige Kleinstrukturen und Einzelverbände zu zerschlagen und diese in weiterer Folge zu übergreifenden Körperschaften zu verschmelzen, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit am internationalen Tourismusmarkt nachhaltig zu sichern. Weiters sollten dadurch Synergieeffekte in Bezug auf Verwaltung oder Infrastruktur genützt werden. Dieser vom Land Tirol gewünschte Strukturwandel machte auch vor den einzelnen Tourismusverbänden des Seefelder Plateaus nicht Halt.

Nachdem sich der damalige Landeshauptmann Wendelin Weingartner, sowie der Leiter der Abteilung 2c, Gerhard Föger, zu dieser Vorgehensweise im Jahre 1996 entschlossen hatten, kam es zum Beschluss eines Dreistufensplans. Dieser sah im Wesentlichen folgende Punkte zur Durchsetzung der gewünschten Fusionierungen vor:

Stufe 1 (1997 - 1999) beinhaltete ein touristisches Sonderförderungsprogramm, welches Anreize für Kooperationen setzen sollte und somit als Vorstufe für diverse Zusammenschlüsse galt.<sup>200)</sup> Natürlich wurde dieses Programm mit entsprechenden finanziellen „Zuckerln“ versehen, um dieses den oftmals fusionsunwilligen Funktionären der alten Verbände schmackhafter zu machen.

Die Resonanz auf Stufe 1 war mehr als zurückhaltend und so wurde Stufe 2 von den Verantwortlichen der Tiroler Landesregierung den wichtigsten Verbänden, unter anderem auch den Funktionären am Seefelder Plateau in mehreren Referenden nahe gebracht. Inhaltlich wurde diese zweite Stufe als Qualitätsoffensive bezeichnet bzw. transportiert und förderte weiterhin die

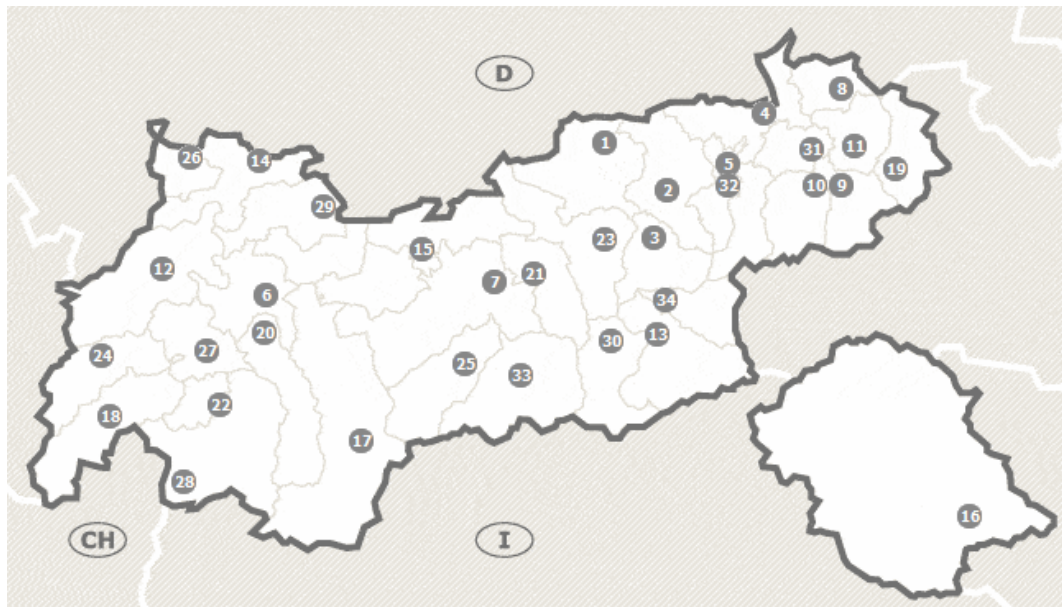
---

<sup>200)</sup> Vgl. Föger, Gerhard: „Der konsequente Strukturwandel in den Tourismusorganisationen Tirols“, Power-Point-Präsentation

konsensualen Zusammenschlüsse.<sup>201)</sup> Diese Aktion bezieht sich größtenteils auf die Jahre 2000 – 2002 und wurde bereits mit erheblich größeren Finanzmitteln ausgestattet. In diesem Zusammenhang betonte Gerhard Föger, Leiter der Tourismusabteilung, in einem Interview: *„Nachdem die „Liebeshochzeiten“ geschlossen wurden, sei es jetzt an der Zeit „Vernunftfehen“ folgen zu lassen.“*<sup>202)</sup>

Das Bekanntwerden der Stufe 3 (Zwangsfusionierung) führte zur Aufweichung der Fronten der letzten Fusionierungsunwilligen in Tirol. Weiters enthielt Stufe 3 den Punkt zukünftige Tourismusverbände kartographisch erstmalig darzustellen, um somit gegebenenfalls eine rasche Handhabe zu einer Zwangsfusionierung zu gewährleisten.<sup>203)</sup> Der neu gewählte Landeshauptmann Herwig van Staa ließ auch keinen Zweifel daran dieses Mittel im Härtefall einzusetzen, damit unnötige Diskussionsprozesse erheblich verkürzt werden konnten.

Infolge dieser Beschlüsse wurden im Jahre 2008 aus ehemals 254 Einzelverbänden 34 fusionierte Großverbände.



<sup>201)</sup> Vgl. Föger, Gerhard: „Schlagkräftige Tourismusstrukturen in Tirol. Ein Kraftakt ohne Masterplan und Sonderfälle“, Handout, S. 3

<sup>202)</sup> Reisner, Ulli: Und bist Du nicht willig ..., in: Echo, 07.08.2001, S. 48 - 52

<sup>203)</sup> Vgl. Föger, Gerhard: a.a.O., S. 3

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1 <a href="#">Achensee</a>   | 13 <a href="#">Mayrhofen</a>              | 25 <a href="#">Stubai - Tirol</a>         |
| 2 <a href="#">Alpbachtal und Tiroler Seenland</a>                                      | 14 <a href="#">Naturparkregion Reutte</a> | 26 <a href="#">Tannheimer Tal</a>         |
| 3 <a href="#">Erste Ferienregion im Zillertal</a>                                      | 15 <a href="#">Olympiaregion Seefeld</a>  | 27 <a href="#">Tirol West</a>             |
| 4 <a href="#">Ferienland Kufstein</a>  | 16 <a href="#">Osttirol</a>               | 28 <a href="#">Tiroler Oberland</a>       |
| 5 <a href="#">Ferienregion Hohe Salve</a>  | 17 <a href="#">Ötztal Tourismus</a>       | 29 <a href="#">Tiroler Zugspitz Arena</a> |
| 6 <a href="#">Imst-Gurgltal</a>  | 18 <a href="#">Paznaun-Ischgl</a>         | 30 <a href="#">Tux-Finkenberg</a>         |
| 7 <a href="#">Innsbruck und seine Feriendörfer</a>                                     | 19 <a href="#">Pillerseetal</a>           | 31 <a href="#">Wilder Kaiser</a>          |
| 8 <a href="#">Kaiserwinkl</a>  | 20 <a href="#">Pitztal</a>                | 32 <a href="#">Wildschönau</a>            |
| 9 <a href="#">Kitzbühel Tourismus</a>  | 21 <a href="#">Region Hall-Wattens</a>    | 33 <a href="#">Wipptal</a>                |
| 10 <a href="#">Kitzbüheler Alpen - Brixental</a>                                       | 22 <a href="#">Serfaus-Fiss-Ladis</a>     | 34 <a href="#">Zillertal Arena</a>        |
| 11 <a href="#">Kitzbüheler Alpen - St. Johann - Oberndorf - Kirchdorf - Erpfendorf</a> | 23 <a href="#">Silberregion Karwendel</a> |   |
| 12 <a href="#">Lechtal</a>   | 24 <a href="#">St. Anton am Arlberg</a>   |   |

Abb. 28: Fusionierte Verbände in Tirol<sup>204)</sup>

### **2.3.2. Ziele**

Mit Erreichen der Stufe 2 wurde Herr Peter Haimayer von den Plateaugemeinden Seefeld, Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz in Verbindung mit dem Land Tirol beauftragt, die Ziele der angestrebten Fusion in einem Grundlagenpapier festzuhalten, um eine geordnete Vorgangsweise in den Verhandlungen zu gewährleisten. Von diesem Zeitpunkt an wurde mit Nachdruck an der Umsetzung der Vorschläge gearbeitet. Das Hauptziel dieser Fusion war die Stabilisierung und Weiterentwicklung des Fremdenverkehrs in der Region, da dieser Wirtschaftszweig die wesentliche Lebensgrundlage der Bevölkerung darstellt.<sup>205)</sup> Nachdem sich in den 90er Jahren erste Rückschläge in punkto Auslastung und Nächtigungszuwächsen eingeschlichen hatten, wurde in den Sondierungsgesprächen besonderes Augenmerk auf die Möglichkeit der langfristigen Erhöhung der Auslastung bei gleichzeitiger Steigerung der Wertschöpfung gelegt. Die Zusammenführung der einzelnen Ortsbudgets, sowie die Anpassung der Aufenthaltsabgaben und Ortstaxen waren ebenfalls elementare Ziele, um mit den zugesagten Mitteln der Tiroler Landesregierung die größten Verbindlichkeiten zu tilgen. Somit sollte bereits im ersten Fusionsjahr ein freies Werbebudget von 1 Mio. Euro entstehen.<sup>206)</sup>

<sup>204)</sup> <http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/tourismusverbaende/index.html>, Aufruf: 09.12.2011

<sup>205)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Erläuterungen zum Fusionsvertrag, 09.12.2002, S. 3

<sup>206)</sup> Ebenda, S. 3



Durch diese freien Mittel konnte die konkrete Aufgabe einer professionelleren Markenpolitik ins Auge gefasst werden. Auch die konsequente Internationalisierung vor allem in den Orten Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz sollte durch diese Maßnahmen vorangetrieben werden. Dabei war es von besonderer Wichtigkeit sich von Einzelmärkten wie z.B. Deutschland unabhängiger zu machen, um eventuelle Einbrüche in bisherigen Kernmärkten einfacher ausgleichen zu können. Ein modernes Buchungs- und Reservierungssystem mit entsprechender Vernetzung aller Orte sollte die Möglichkeit schaffen, sich im Angebot breiter aufzustellen, um bisherige Streuverluste auf dem Plateau in Zukunft zu vermeiden. Mit der Überarbeitung dieser Systeme war es auch von zentraler Bedeutung, eine faire Methodik hinsichtlich der Gleichbehandlung und Zuteilungen von Gästeanfragen zu erlangen. Diese aktuellen Strukturen sollten auch die Nutzung neuerer Vertriebskanäle ermöglichen. Ein überschaubares Personalwesen, sowie die gemeinsame Nutzung von vorhandenen Infrastrukturen waren ebenfalls vorgesehene Ziele.<sup>207)</sup> Zweigleisigkeiten bei Investitionen und Personalwesen sollten somit der Vergangenheit angehören. Die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, in dem die Grundsätze für die Arbeit und Kontrolle des neu geschaffenen Verbandes verankert wurden, spielte ebenfalls eine wichtige Rolle, die es zu erarbeiten galt.<sup>208)</sup> Grundregeln zur Messung des Erfolges anhand eines ehrlichen Controllings fanden zusätzlich Eingang in die Liste der gesetzten Vorgaben.

### **2.3.3. Organisation**

Mit dem Inkrafttreten des Fusionsvertrages der Olympiaregion Seefeld waren jedoch noch einige Hürden zu überwinden, die nachstehend in Form eines kleinen Kataloges dargestellt werden.

#### **Organe**

In der entscheidenden Vollversammlung wurde beschlossen, dass der neue Aufsichtsrat der Olympiaregion Seefeld eine Stärke von 18 Funktionären

---

<sup>207)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Erläuterungen zum Fusionsvertrag, 09.12.2002, S. 4

<sup>208)</sup> Ebenda, S. 4

aufweisen sollte. Zudem wurde von der Tiroler Landesregierung eine Neuverordnung erlassen, welche vorsah, den Aufsichtsrat durch die fünf Bürgermeister der betroffenen Gemeinden zu erweitern. Diese wurden mit Sitz und Stimme für zukünftige Sitzungen ausgestattet.

Über die Stärke des Vorstandes hat es in und vor dieser Sitzung ausgiebige Diskussionen gegeben. Infolge der andauernden Uneinigkeit bezüglich der Anzahl der Vorstände (5 oder 6) wurde eine Abstimmung in dieser Causa vorgeschlagen. Diese Abstimmung ergab letztendlich eine deutliche Mehrheit für den Vorschlag von 6 Vorständen. Anlässlich dieser Tatsache kam der ausverhandelte Entwurf, der ursprünglich 5 Vorstände beinhaltete, nämlich 2 Vorstände für Seefeld, 1 Vorstand für Leutasch, 1 Vorstand für Mösern und 1 gemeinsamer Vorstand für Reith und Scharnitz, nicht mehr zum Tragen.<sup>209)</sup> So erklärte der amtierende Obmann, dass durch die aktuelle Situation die gesetzlichen Vorgaben einzuhalten sind und es einzig und allein Sache der Aufsichtsräte ist, den neuen Vorstand zu wählen.

Auf den Vorschlag der Tiroler Landesregierung Ortsausschüsse zu bilden, wurde in dieser Sitzung vorläufig nicht näher eingegangen. Es war jedoch klar, bei entsprechendem Interesse, solche Ausschüsse zu installieren. Diese waren aber von vornherein mit keinen fixen Budgets versehen, sondern sollten lediglich den Vorständen zur Unterstützung dienen und spezielle Informationen und Wünsche aus den verschiedenen Orten transportieren. Im Laufe des Jahres 2003 hatten alle Orte ihre Ortsausschüsse gebildet, die mehr oder weniger, je nach Vorschlägen, Anerkennung fanden. Dem Ortsausschuss von Mösern war es sogar sehr wichtig, einen Verein zu bilden, um etwas mehr Gehör im neu gebildeten Verband zu erlangen.

### **Hauptbüro und örtliche Büros**

Entgegen der Meinung einiger begleitender Verhandlungsführer der Tiroler Landesregierung war es den örtlichen Funktionären wichtig, die betroffenen Info-Büros als Außenstellen weiterhin bestehen zu lassen.<sup>210)</sup> In diesen Büros

---

<sup>209)</sup> Vgl. Crepaz, Othmar: Tourismusverbände: Fusion ein „Jahrhundertwerk“?, in: Rundschau, 31. Jahrgang, 20.12.2002, S. 16 - 17

<sup>210)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Ergebnisse der 4. Arbeitssitzung, 18.09.2002, S. 17

soll die Information und Betreuung der Gäste vor Ort sowie die Zimmervermittlung für das gesamte Plateau gewährleistet werden.

Über das Einrichten des Hauptbüros in Seefeld wurde bereits im Vorfeld große Einigkeit erzielt. Aus diesem Grund gab es keinerlei weitere Diskussionen bezüglich der Verwendung dieses Standortes als Zentrale.

### **Mitarbeiter**

Grundsätzlich wurde versucht alle Mitarbeiter optimal und entsprechend ihrer Qualifikation einzusetzen. Vom ursprünglichen Plan, die Geschäftsführer zum gesetzlich nächst möglichen Zeitpunkt zu kündigen und die Stellen neu auszuschreiben, sind die zuständigen Gremien in Folge von rechtlichen Auflagen sowie finanziellen Unbilden abgekommen.<sup>211)</sup> Somit konnte lediglich der damalige Direktorposten aus Leutasch eingespart werden, da sich nach eingehender Überprüfung aller Büros herausgestellt hatte, dass größtenteils sehr ökonomisch gearbeitet wurde. Dasselbe Szenario betraf auch die Bauhöfe. In der personellen Besetzung war kaum Einsparungspotenzial vorhanden, nur durch die Verwendung des gemeinsamen Maschinenparks konnten erhebliche Synergieeffekte erzielt werden. Durch die höheren Anforderungen, die an den neu gebildeten Verband gestellt wurden, mussten entgegen vorausgegangener Beschlüsse sogar weitere Abteilungen wie z.B. Marketing-, EDV-, und Buchhaltungsabteilung gegründet werden. Dies führte eher zu einer Erhöhung des Personalstandes als zu einem Abbau von Planstellen. Lediglich durch die Anpassung von Löhnen und Gehältern konnte die neue Führungsebene bescheidene Teilerfolge im Finanzwesen erreichen.

### **Finanzen**

#### **Budget**

Eine wesentliche Grundlage für das erste Budget im neuen Verband war die ausverhandelte Subvention des Landes Tirols von 1,09 Mio. Euro, welche den offiziellen Titel „Förderung von Marketingprojekten“ erhalten hatte.<sup>212)</sup> Dieser Betrag gelangte in drei Teilbeträgen vom Jahre 2002 bis zum Jahre 2004 zur

---

<sup>211)</sup> Vgl. Crepaz, Othmar: a.a.O., S. 16 - 17

<sup>212)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Erläuterungen zum Fusionsvertrag, 09.12.2002, S. 8

Auszahlung. Die Voraussetzung für diese Bezuschussung war allerdings, dass die betroffenen Gemeinden ebenfalls einen Betrag von 960.000,- Euro (bezahlbar in drei Raten) leisten mussten.<sup>213)</sup> Dieser Betrag wurde prozentual von den einzelnen Gemeinden, basierend auf den örtlichen Nächtigungszahlen aus dem Jahre 2001, angewiesen. In Wirklichkeit dienten diese Beträge der größten Entschuldung der alten Einzelverbände mit dem weiteren Fokus, aus den verbleibenden Überlingen mindestens 1 Mio. Euro für die notwendigen Marketingmaßnahmen verwenden zu können. Die Zuschüsse des Landes Tirols sowie die Unterstützung der Plateaugemeinden galten als verlorene Beiträge und mussten deshalb nicht zurück bezahlt werden. Des Weiteren wurden Vermögenswerte der einzelnen Gemeinden, die sich im touristischen Besitz befanden, neu bewertet und dem Gesamtvermögen im Verband zugeführt. Dies betraf bewegliche und unbewegliche Güter, sowie diverse Liegenschaften.

#### Promillesatz und Aufenthaltsabgabe

Das eigentliche Ziel eines stabilen und langjährig funktionierenden Budgets sollte, abgesehen von den erstgenannten einmaligen Zuschüssen, durch eine Angleichung des sogenannten Promillesatzes (damit ist eine Landessteuer zur Tourismusförderung gemeint, welche von allen Gewerbebetrieben zu entrichten ist), sowie durch eine Erhöhung der Aufenthaltsabgabe (Kurtaxe) erreicht werden. Nachdem sich vor allem in den Nebengemeinden von Seefeld erhebliche Zweifel über die Möglichkeit einer raschen Umsetzung dieser Maßnahme regten, wurde der Beschluss gefasst, diese Belastungen einer Sonderregelung zuzuführen. So kam es zu einer einvernehmlichen Lösung, die es dem neuen Verband erlaubte, die angestrebten finanziellen Rahmenbedingungen in Form eines dreijährigen Einschleifverfahrens umzusetzen. Durch die Vereinheitlichung des Promillesatzes auf 12 Promille aller Umsätze, sowie der stufenweisen Anpassung der Aufenthaltsabgabe von 1,10 Euro, konnte das wesentliche Ziel erreicht werden, über die angestrebte freie Million pro Jahr an Marketingmitteln zu verfügen.<sup>214)</sup> Diese neuen Steuersätze, multipliziert mit den tatsächlichen Umsätzen und

---

<sup>213)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: a.a.O., S. 8

<sup>214)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Eckpunkte der Fusionsverhandlungen, Power-Point-Präsentation

Nächtigungszahlen ergaben letztendlich ein geschätztes Budgetvolumen von ca. 5 Mio. Euro.<sup>215)</sup>

### **Infrastruktur**

Der fortschrittliche Gedanke, alle infrastrukturellen Einrichtungen zu einer neuen Betriebsgesellschaft zu vereinen, wurde in den ersten Gesprächen von allen Seiten sehr positiv bewertet und fand somit sehr schnell Eingang in die darauffolgenden Fusionspapiere.<sup>216)</sup> Diese Papiere sahen ursprünglich eine externe Vermarktung aller Sportstätten auf dem Plateau, sowie eine einheitliche Betriebsführung der beiden Hallenschwimmbäder mit gleichzeitiger Betreuung der WM-Sportanlagen (Sprungschanze und Tennishalle) vor. Trotzdem es sich bei diesen Betrieben um jahrelange Zuschussbetriebe handelte, war es letztendlich nicht möglich diese vernünftige Überlegung in eine gemeinsame „Infrastrukturgesellschaft“ umzumünzen. Einer der Hauptgründe für das Scheitern dieses Vorschlages war das Veto einiger Bürgermeister, die ihre hohen Eigentumsanteile an diesen Einrichtungen nicht sang und klanglos abgeben wollten. Somit konnten diese negativ bilanzierenden Einrichtungen in keiner neuen Gesellschaft zusammengeführt werden. Infolgedessen oblag die Betriebsführung dieser Unternehmen wiederum dem neu gegründeten Verband bzw. den Gemeinden und den angestellten Geschäftsführern.

### **Marketing und Verkauf**

Im Grundlagenpapier vom 09. Dezember 2002 schlug der verantwortliche Projektleiter Peter Haimayer vor, dass es von besonderer Wichtigkeit sei, die zukünftigen Marketingaufgaben der Olympiaregion Seefeld einer eigens zu gründenden Marketing GmbH zu übertragen. Diese Gesellschaft sollte die Akquisition, den Vertrieb, das Kongresswesen, das Incentive sowie diverse Wirtschaftskooperationen übernehmen. Weiters beinhaltete dieses Papier den Vorschlag, dass sich auch Wirtschaftstreibende wie Hoteliers, Betreiber von Bergbahnen bzw. andere Betriebe als Gesellschafter beteiligen könnten. Eine der grundlegenden Ideen dieser GmbH war es, künftig eine Direktvermarktung

---

<sup>215)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Entwurf Fusionsvertrag, 09.12.2002, S. 5

<sup>216)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Ergebnisse der 4. Arbeitssitzung, 18.09.2002, S. 8

zu ermöglichen, da es einem Verband gemäß dem Tiroler Landesgesetz zum damaligen Zeitpunkt nicht zustand, den Verkauf zu betreiben. Weiters besagte dieses Gesetz, dass es den Verbänden lediglich erlaubt war, auf Gästeanfragen mit einer Vorschlagsliste zu antworten. Infolge der komplizierten Sachlage sowie der Uneinigkeit der Funktionäre wurde der Versuch diesen unhaltbaren Zustand mittels einer Marketing GmbH zu umgehen vereitelt. So wurden die bisherigen Geschäftsfelder zusammengefasst, modernisiert und dem neu gegründeten Verband übertragen. Einhergehend mit diesen Maßnahmen wurden alle Büros am Plateau miteinander vernetzt, um die Arbeitsvorgänge im Hinblick auf die Anfragebeantwortung drastisch zu vereinfachen.<sup>217)</sup> Ab diesem Zeitpunkt wurden die Gästeanfragen nicht mehr mit einer endlosen Faxliste beantwortet, sondern es konnten passende Angebote per E-Mail anhand eines Zufallsprinzips übermittelt werden. Zusätzlich förderten der gemeinsame Auftritt auf der neuen Homepage, sowie die Vereinheitlichung der gesamten Drucksorten den Verkauf von Bettenkapazitäten. Dies stellte ebenfalls einen besonders positiven Aspekt im neuen Verband dar.

#### **2.3.4. Markenprägung**

##### **Markenname**

Der Prozess zur Findung des Markennamens war mit Sicherheit der am heftigsten diskutierte Punkt unter den Verantwortlichen. Nachdem die Meinungsverschiedenheiten in dieser Frage beinahe zum Scheitern der Fusion geführt hätten, wurde vorläufig der Markenname „URLAUBSREGION Leutasch - Mösern – Reith – Scharnitz – Seefeld“ vorgeschlagen, um ein Fortkommen der Verhandlungen zu ermöglichen. Dieser Name wurde in der konstituierenden Vollversammlung angenommen, obwohl Fachleute in etlichen Wortmeldungen vor der Länge dieser Bezeichnung und deren schlechter Umsetzung am Markt dringend abgeraten hatten. Sogar das Land Tirol hatte ursprünglich den Plateaugemeinden in einer Zwangsverordnung den Namen „Tourismusverband Seefeld“ zugeordnet, ließ sich aber durch das deutliche Votum für den Markennamen „URLAUBSREGION Leutasch – Mösern – Reith

---

<sup>217)</sup> Vgl. Haimayer, Peter: Basisinformationen zum Marketing, 09.12.2002, S. 7

– Scharnitz – Seefeld“ in dieser Vollversammlung umstimmen. Nach kurzer Zeit stellte sich aber heraus, dass der Verzicht auf die Nennung des starken Markennamens „Seefeld“ als Zugpferd geradezu kontraproduktiv war. So einigten sich die Funktionäre des Aufsichtsrates und des Vorstands nach mehreren Beratungen, in denen auch Marketingspezialisten zugezogen waren, auf den derzeit bestehenden Markennamen „Olympiaregion Seefeld“.

## Marke

Auf Grund der Beschlüsse der konstituierenden Vollversammlung und der Umsetzung des Fusionspapiers wurde es notwendig, ein neues Logo, das der Markenbildung der Olympiaregion dienen sollte, zu kreieren. Dabei nahm, trotz vieler Widerstände, der Markenname Seefeld die tragende Säule im Aufbau des Logos ein, da dieser mit Abstand der erfolgreichste und bekannteste Name am internationalen Tourismusmarkt ist. Der Schriftzug des Markennamens Seefeld, welcher im Jahre 1970 vom Seefelder Künstler und langjährigen Obmann des Tourismusverbandes, Kommerzienrat Fritz Wilberger, kreiert wurde, stellte gemeinsam mit dem Zusatz „Olympiaregion“ die neue Dachmarke dar. Alle anderen Orte sowie der Ort Seefeld selbst wurden mit Schriftzug und Logo unterhalb der Bezeichnung Olympiaregion Seefeld geführt. Durch diese Doppelbewerbung von Seefeld im neuen Logo fühlten sich die Nachbargemeinden benachteiligt. Im Speziellen der Ort Leutasch empfand sich auf dem Logo unterrepräsentiert. Die restlichen Orte wie Mösern, Reith und Scharnitz verhielten sich in dieser Frage vorläufig eher abwartend.



Abb. 29: Erstes Logo der Olympiaregion Seefeld<sup>218)</sup>

Wie vorangehend beschrieben führte das neue Markenbild sowie dessen Umpositionierung zu immer größerer Unzufriedenheit unter den Beteiligten. Zunehmend wurde von der Leutascher Bevölkerung massiver Druck auf die

---

<sup>218)</sup> Olympiaregion Seefeld, Marketingabteilung

Funktionäre des Verbandes ausgeübt. Diese sahen sich letztendlich gezwungen, entsprechende Schritte zur Wiederherstellung des Ortsfriedens einzuleiten. Daher wurden in Verbindung mit dem Innsbrucker Beratungsbüro Haimayer etliche Workshops durchgeführt, welche dazu dienen sollten, ein neues Logo zu definieren. Bei der Neugestaltung dieses Logos sollten die besonderen Wünsche einzelner Orte besser umgesetzt werden. Zur Durchführung dieses Vorhabens wurden anschließend fünf Werbeagenturen beauftragt, die sich die Aufgabe teilten, ein für alle Orte akzeptables Logo zu entwickeln. Nach Auswertung dieser Entwürfe, kam allerdings keiner dieser Vorschläge zum Tragen, da ein neuerlicher Beschluss der Gremien dazu führte, ein völlig anderes, von der ursprünglichen Idee erheblich abweichendes Logo einzuführen. So wurde lediglich Design und Farbe der ursprünglichen Dachmarke verändert und die Bezeichnung „Olympiaregion“ über den Schriftzug Seefeld platziert. Zudem wurden die einzelnen Ortsnamen nicht mehr in Form von eigenen Logos, sondern in einem einfachen Schriftbild seitlich angeordnet. Dieses neue Markenzeichen konnte dadurch auf zwei Ebenen kommuniziert werden. Einerseits bei externen Werbeauftritten, wobei hier das Logo in Form eines Würfels mit den seitlich platzierten Mehrmarken zur Anwendung kam, andererseits bei internen Veranstaltungen, bei welchen der betreffende Ortsname in einem großen Schriftbild gezeigt und der Regionswürfel entsprechend verkleinert wurde. Diese internen Auftritte der einzelnen Orte waren jedoch immer an die grundsätzliche Wort-/Bildmarke gebunden.



Abb. 30: Zweites Logo der Olympiaregion Seefeld<sup>219)</sup>

Die nicht endenden Diskussionen über das zweite Logo veranlassten die neu gewählten Funktionäre der Olympiaregion Seefeld die Debatte über dieses

---

<sup>219)</sup> Olympiaregion Seefeld, Marketingabteilung



Thema erneut zu eröffnen. In Zusammenarbeit mit Fachleuten aus der Werbebranche setzte sich in weiterer Folge allmählich die Ansicht durch, dass eine einfache und klare Wort-Bild-Marke die Bewerbung der Olympiaregion erheblich vereinfachen würde. So wurde nach intensiven Verhandlungen beschlossen, auf die Nennung der Einzelmarken in Verbindung mit der Dachmarke „Olympiaregion Seefeld“ ab sofort gänzlich zu verzichten.



Abb. 31: Drittes Logo der Olympiaregion Seefeld<sup>220)</sup>

---

<sup>220)</sup> Olympiaregion Seefeld, Marketingabteilung

## **2.4. Auswertung Fragebogen**

Zur Durchführung meiner Mitarbeiterbefragung habe ich mich für die schriftliche Variante eines Fragebogens entschieden. Diesen Fragebogen habe ich so gestaltet, dass ausgenommen der letzten Aussage, alle 25 Fragen mit Antwortvorgaben versehen sind. Folglich ergibt sich das System der geschlossenen Fragestellung. Die Mitarbeiter konnten sich auf diese Weise an die immer gleichbleibende formale Struktur des Antwortformats gewöhnen und mussten sich nicht mit ständig wechselnden Beantwortungsschemen beschäftigen. Nachdem der Fragebogen endgültig ausformuliert war, habe ich diesen mit der Bitte um sofortige Beantwortung an mein Kollegium verteilt. Die Mitarbeiter der Infostellen Seefeld, Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz setzen sich aus einer unterschiedlich hohen Personenanzahl zusammen. Seefeld verfügt dabei über den größten Anteil an Mitarbeitern (6), gefolgt von Leutasch (4). Die Büros Mösern und Reith sind jeweils mit einer Person besetzt, hingegen wechseln sich im Scharnitzer Infobüro zwei Mitarbeiter in Halbtagsarbeit ab. Ebenso wurden auch die Mitarbeiter des Meldeamts, der Marketing-, Buchhaltungs- und EDV-Abteilung (5) befragt. Last but not least nahmen auch die beiden Geschäftsführer an der Erhebung teil. Nach endgültigem Abschluss der Befragung sammelte ich die Formulare ein. Auf Grund meiner persönlichen Anwesenheit vor Ort wurde nicht nur ein hoher Motivationsgrad erreicht, sondern auch der Einfluss von Dritten war quasi auszuschließen. Zudem hat sich durch die langjährige Zusammenarbeit mit meinen Kollegen eine hohe Vertrauensbasis gebildet, die sich ebenfalls positiv auf die Rücklaufquote auswirkt hat. So konnte ich alle 21 ausgegebenen Fragebögen anhand einer Excel-Datei auswerten und wie folgt in Form von Diagrammen darstellen.

### **2.4.1. Fragen zur Fusion**

Zu Beginn des Fragebogens bin ich auf die grundsätzlichen Probleme der Fusion eingegangen. In diesem Zusammenhang habe ich die wichtigsten Themenbereiche erfasst und entsprechende Aussagen formuliert. Somit konnte ich die Entwicklung des Gesamtverbandes sowie dessen Betriebsführung analysieren und auswerten.

#### **1. Wie waren Sie anfänglich der Fusion gegenüber eingestellt?**

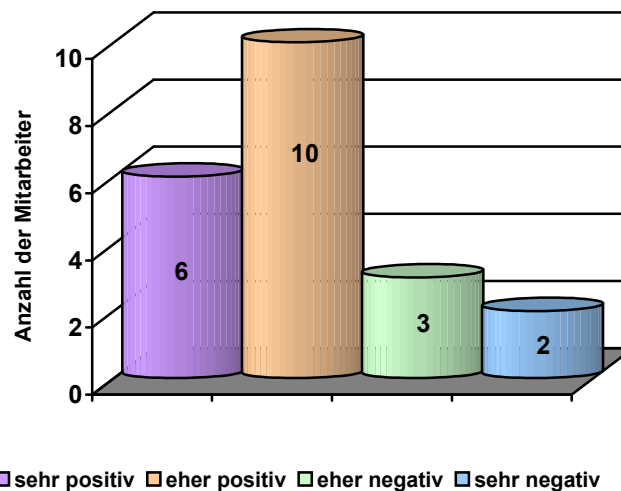


Abb. 32: Frage Nr. 1<sup>221)</sup>

Als eröffnende Frage wollte ich die anfängliche Grundeinstellung der Mitarbeiter gegenüber der Fusion herausfinden. Wie das Ergebnis zeigt, war diese überwiegend positiv. 16 Mitarbeiter erhofften sich durch den Zusammenschluss einen Fortschritt in der touristischen Entwicklung der Olympiaregion Seefeld. Ein geringerer Teil der befragten Mitarbeiter, die mit „eher negativ“ oder „sehr negativ“ geantwortet hatten, sahen der Fusion allerdings skeptisch entgegen und waren vom Gelingen dieses Vorhabens nicht überzeugt.

---

<sup>221)</sup> Eigene Darstellung

**2. Die aufeinander abgestimmten Auftritte bei Werbe- und Marketingmaßnahmen sind wesentlich schlagkräftiger geworden.**

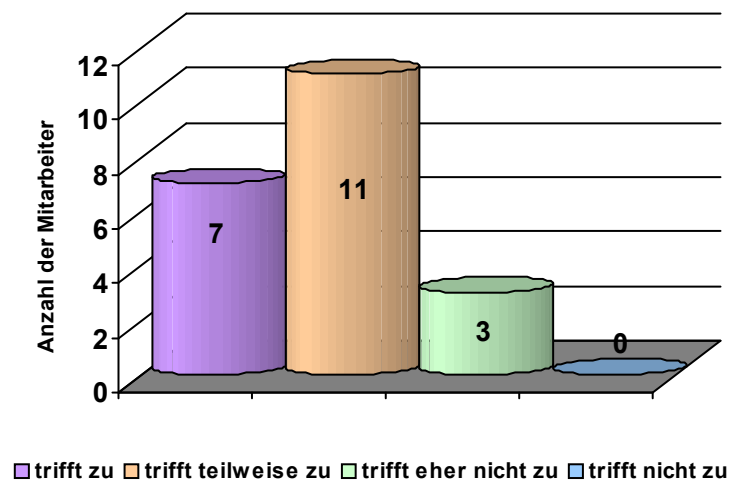


Abb. 33: Frage Nr. 2<sup>222)</sup>

Da sich in der Vergangenheit im Bereich Marketing und Werbung immer wieder massive Koordinationsprobleme zwischen den Plateaugemeinden ergaben, war es mir ein besonderes Anliegen, die konkrete Meinung der Mitarbeiter zu diesem Thema einzuholen. Wie aus dem abgebildeten Diagramm hervorgeht, haben 7 Probanden die Aussage mit „trifft zu“ beantwortet. Dies kann als sehr positives Gesamturteil bewertet werden. 11 Mitarbeiter waren der Ansicht, dass eine Verbesserung der Situation nur marginal eingetroffen ist. Die negativen Feststellungen halten sich in dieser Frage in Grenzen und sind deshalb weniger relevant.

**3. Die Infrastruktur der Region hat sich verbessert.**

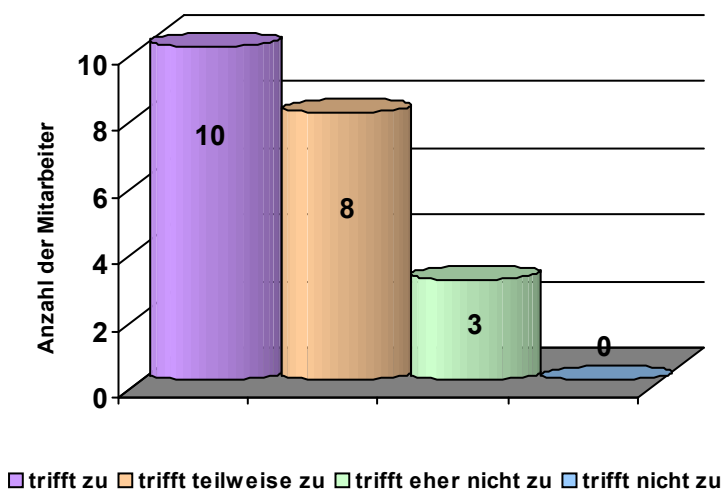


Abb. 34: Frage Nr. 3<sup>223)</sup>

<sup>222)</sup> Eigene Darstellung

<sup>223)</sup> Eigene Darstellung

Zur Frage der infrastrukturellen Verbesserung zeigt sich in diesem Diagramm eine deutliche Bejahung. Die überwiegend positiven Bewertungen lassen darauf schließen, dass in diesem Punkt auch tatsächlich Fortschritte eingetreten sind. Lediglich 3 Mitarbeiter beurteilten dieses Statement mit einem „trifft eher nicht zu“ und stellen deshalb eine Minderheit dar.

#### 4. Das Veranstaltungsangebot ist größer und attraktiver geworden.

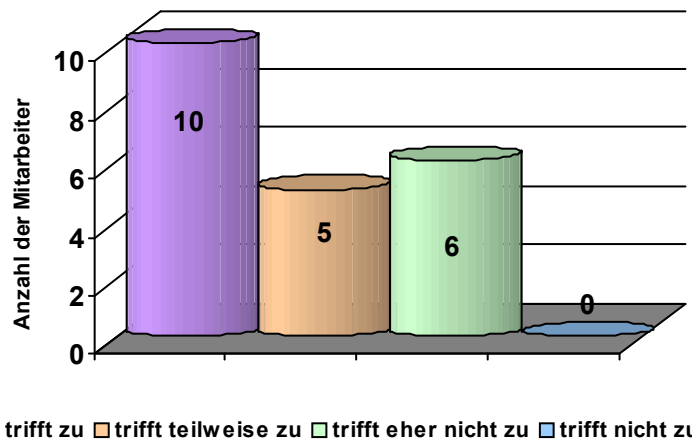


Abb. 35: Frage Nr. 4<sup>224)</sup>

Bei 10 Mitarbeitern ergibt die Befragung eine positive Beurteilung, die ihren Ausdruck in der violetten Säule findet. 5 der Befragten bewerteten diesen Punkt mit „trifft teilweise zu“ und sind demzufolge von der Erweiterung des Veranstaltungsangebotes nicht restlos überzeugt. 6 Probanden vertraten die Meinung, dass sich das Veranstaltungsangebot keineswegs gut entwickelt hat und beantworteten diese Aussage mit „trifft eher nicht zu“. Dies ist in diesem Zusammenhang klar als negatives Votum zu beurteilen.

#### 5. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Verbandes hat sich vereinfacht.

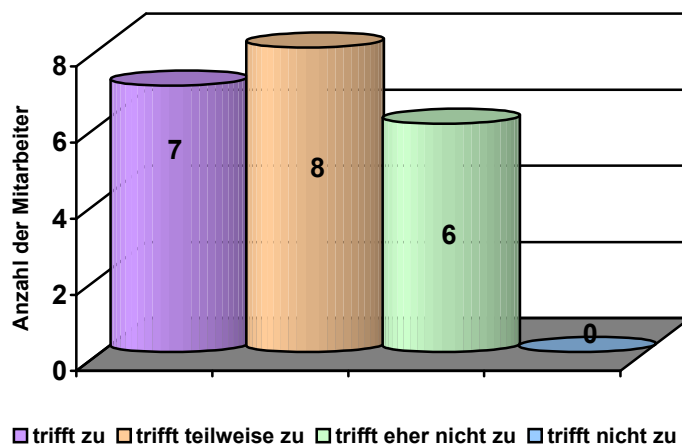


Abb. 36: Frage Nr. 5<sup>225)</sup>

<sup>224)</sup> Eigene Darstellung

<sup>225)</sup> Eigene Darstellung

Wie bei diesem Diagramm ersichtlich, spiegeln die Antworten die unterschiedlichen Meinungen und Ansichten der Mitarbeiter wider. 33 % der Teilnehmer beantworteten diese Frage mit „trifft zu“. 38 % gaben an, dass die gewünschte Vereinfachung der gestellten Aufgabe nur teilweise erreicht wurde. Für 29 % haben sich die Verwaltungswege der Aufgabenbearbeitung eher nicht verkürzt. Das Ergebnis kann dahingehend interpretiert werden, dass in dieser Frage die geplanten Ziele und Fortschritte nur unzureichend erreicht wurden.

#### 6. Die Serviceleistungen der Büros wurden optimiert.

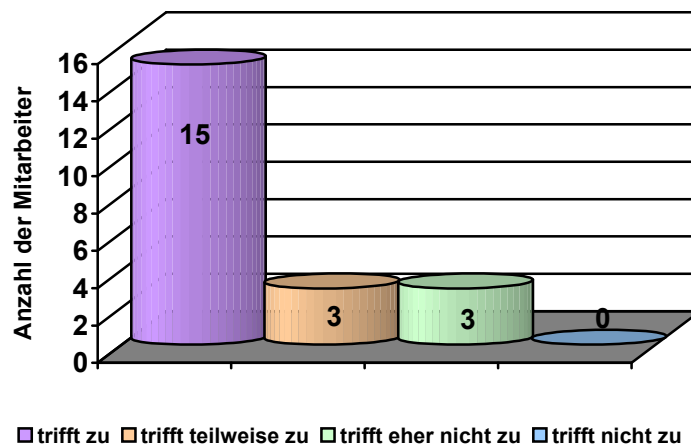


Abb. 37: Frage Nr. 6<sup>226)</sup>

Die deutlich positive Beurteilung, die großteils von den Befragten (15) angegeben wurde, weist darauf hin, dass die Serviceleistungen innerhalb der Büros optimal verbessert werden konnten. Die übrigen 6 Meinungen, welche den kleineren Teil der Antworten stellen, können diesen guten Gesamteindruck keinesfalls schmälern.

#### 7. Die Entscheidungsstrukturen des Verbandes sind schlanker geworden.

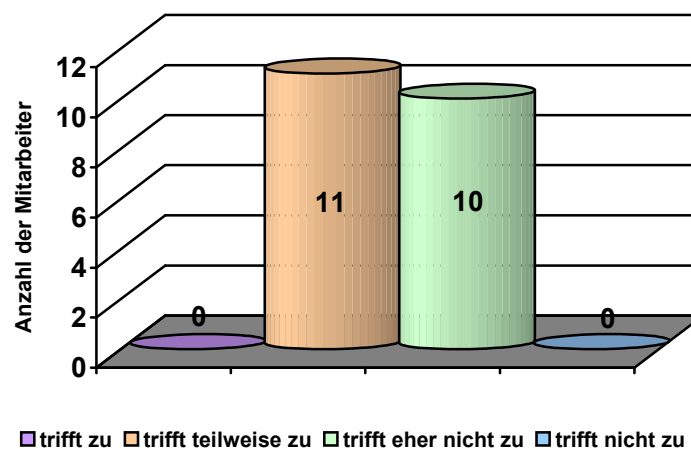


Abb. 38: Frage Nr. 7<sup>227)</sup>

<sup>226)</sup> Eigene Darstellung

<sup>227)</sup> Eigene Darstellung

Auffallend stark wurde diese Aussage von den Mitarbeitern vorsichtig bis negativ kommentiert. Auf die Antwortmöglichkeiten „trifft zu“ und „trifft nicht zu“ entfiel keine einzige Bewertung. Die beiden Auswertungen „trifft teilweise zu“ bzw. „trifft eher nicht zu“ sind sehr ausgeglichen und lassen somit die Vermutung zu, dass sich die Entscheidungsstrukturen in Folge der Fusion nicht wesentlich vereinfacht haben.

**8. Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und dem Tourismusverband der Olympiaregion Seefeld ist konstruktiver geworden.**

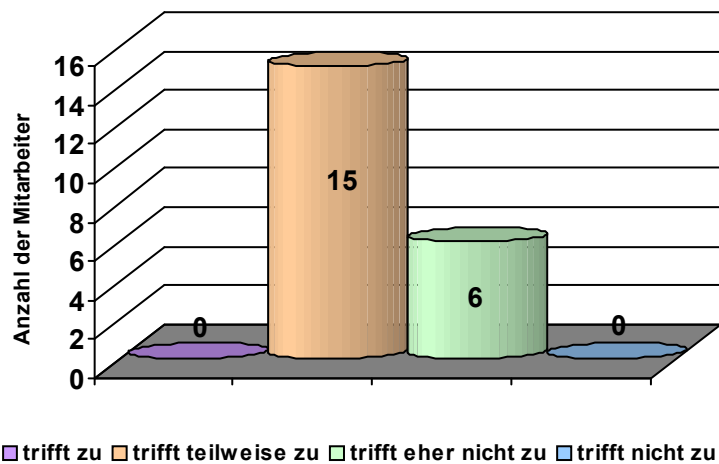


Abb. 39: Frage Nr. 8<sup>228)</sup>

Zirka 2/3 der Mitarbeiter waren zumindest „teilweise“ davon überzeugt, dass die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und dem Tourismusverband konstruktiver geworden ist. Beinahe 1/3 der Befragten waren allerdings der Ansicht, dass sich die Zusammenarbeit eher nicht verbessert hat. Die beiden Punkte „trifft zu“ bzw. „trifft nicht zu“ wurden nicht angekreuzt.

**9. Die Region verfügt über mehr finanzielle Mittel.**

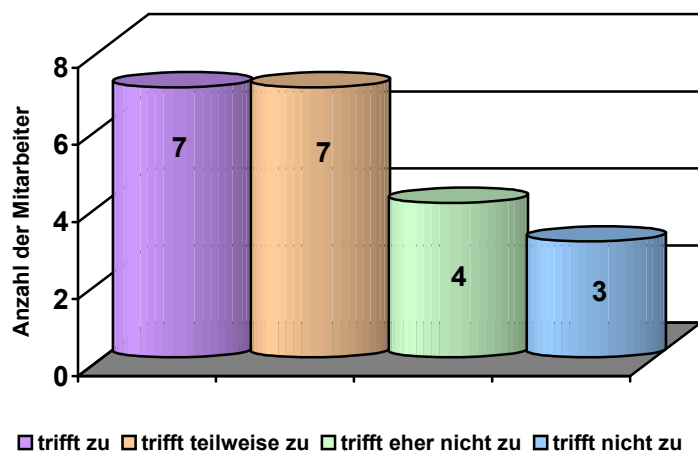


Abb. 40: Frage Nr. 9<sup>229)</sup>

<sup>228)</sup> Eigene Darstellung

<sup>229)</sup> Eigene Darstellung

Auf das Statement, dass die Region über mehr finanzielle Mittel verfügt, haben jeweils 7 Probanden den Punkt „trifft zu“ bzw. „trifft teilweise zu“ gewählt. Die beiden Antwortmöglichkeiten „trifft eher nicht zu“ bzw. „trifft nicht zu“ wurden mit 4 und 3 Ankreuzungen bedacht.

**10. Die umliegenden Orte Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz haben von der Fusion profitiert.**

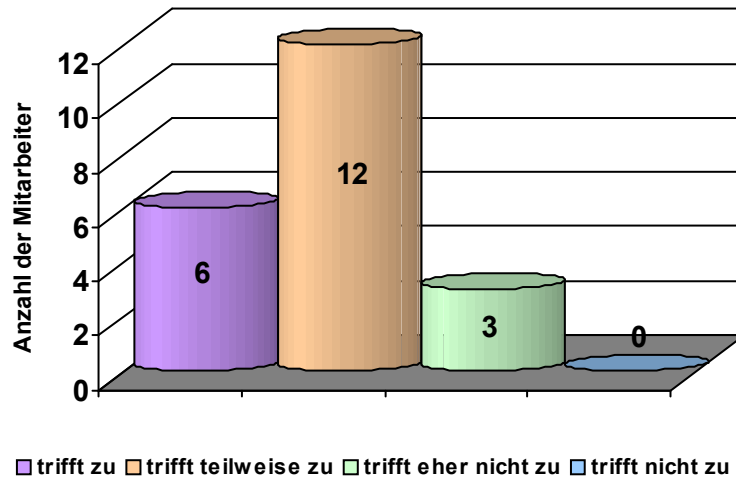


Abb. 41: Frage Nr. 10<sup>230)</sup>

Dass die umliegenden Orte von der Fusion profitiert haben, vertraten 6 der Befragten. 12 kennzeichneten diese Aussage mit „trifft teilweise zu“. 3 Mitarbeiter standen diesem Punkt eher negativ gegenüber und wählten daher die Rubrik „trifft eher nicht zu“.

**11. Die Fusion hat eine positive Entwicklung in den Nächtigungszahlen für Beherbergungsbetriebe aller Kategorien ergeben.**

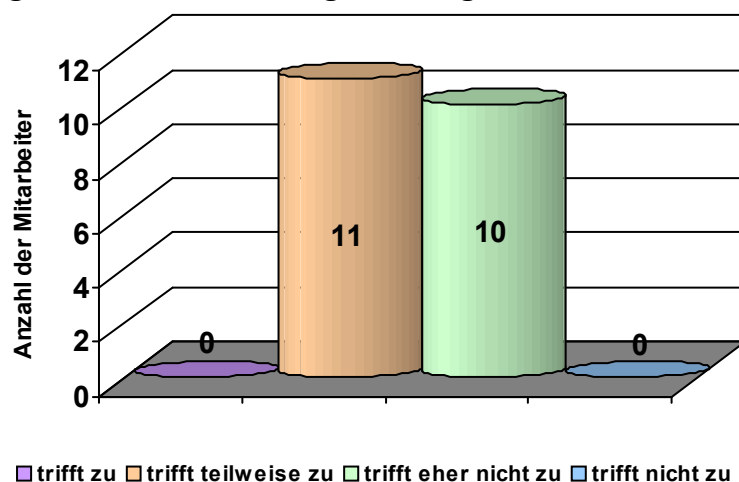


Abb. 42: Frage Nr. 11<sup>231)</sup>

<sup>230)</sup> Eigene Darstellung

<sup>231)</sup> Eigene Darstellung



Bei der Bewertung dieser Aussage kommt es zu keinem klaren positiven oder negativen Urteil. Während sich 11 Mitarbeiter für den Punkt „trifft teilweise zu“ entschieden haben, konnten sich 10 Probanden dieser Meinung nicht anschließen und stimmten für die Antwortmöglichkeit „trifft eher nicht zu“.

**12. Die Fusion hat einen erheblichen Einfluss auf die Bevölkerung der Region genommen.**

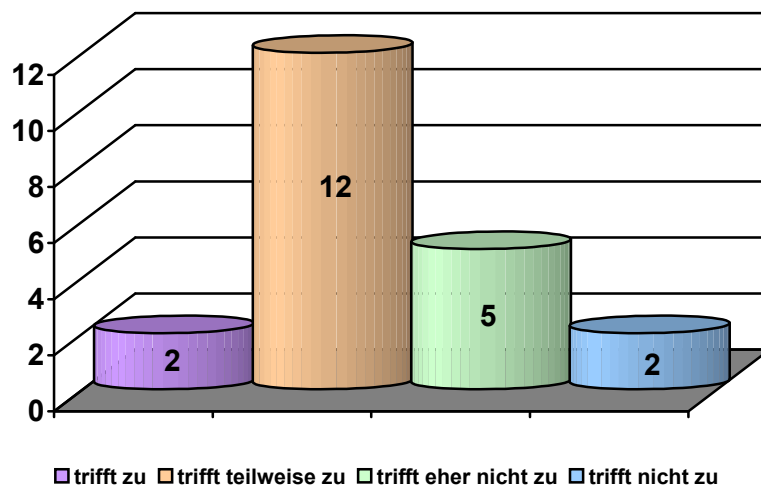


Abb. 43: Frage Nr. 12<sup>232)</sup>

Bei der Zuteilung der Stimmen haben sich 12 Probanden für den Punkt „trifft teilweise zu“ entschlossen. Weitere 5 gaben an, dass die Fusion eher keinen Einfluss auf die Bevölkerung genommen hat. Die Antwortmöglichkeiten „trifft zu“ bzw. „trifft nicht zu“ halten sich mit jeweils 2 Mitarbeitern die Waage.

**2.4.2. Fragen zur Marke**

Im Mittelpunkt des zweiten Teiles der Befragung stehen der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ sowie das aktuelle Logo. Dabei ging ich einerseits auf die Etablierung des Markennamens und andererseits auf die Anerkennung des Logos ein.

<sup>232)</sup>Eigene Darstellung

**13. Der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ hat sich bei der gesamten Bevölkerung der Region gleichermaßen etabliert.**

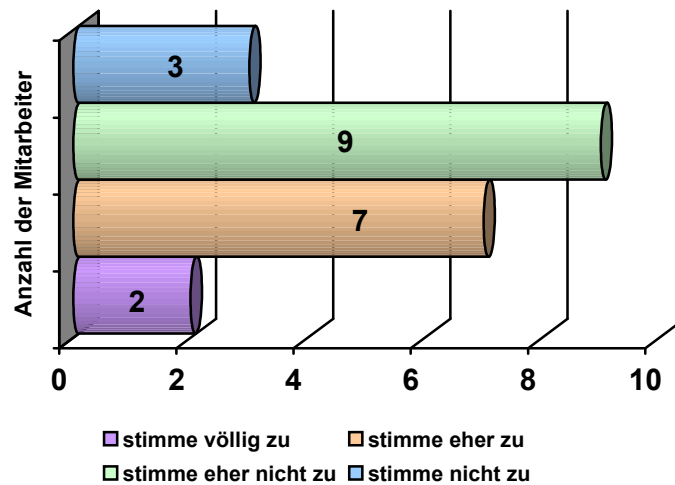


Abb. 44: Frage Nr. 13<sup>233)</sup>

Wie aus der Grafik ersichtlich, hat sich der Markenname seit der Fusion für 2 Mitarbeiter voll etabliert. 3 Mitarbeiter vertraten hingegen den Standpunkt, dass dies keinesfalls zutrifft. Zu einer eher bejahenden Antwort entschlossen sich 7 der Befragten, wobei die restlichen 9 Stimmen auf den Punkt „stimme eher nicht zu“ entfielen.

**14. Der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ hat sich erfolgreich durchgesetzt.**

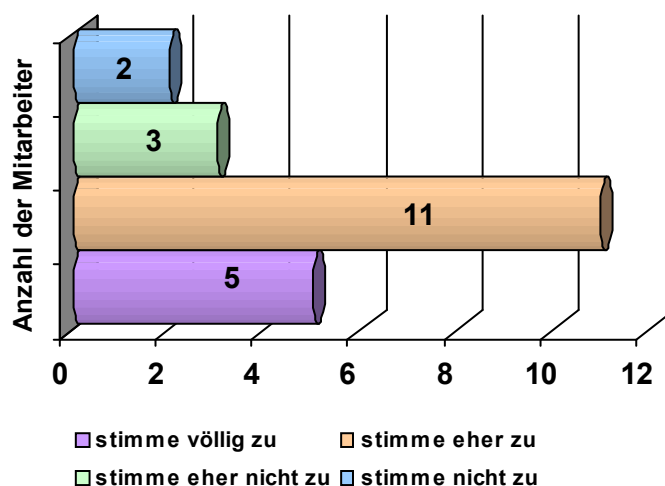


Abb. 45: Frage Nr. 14<sup>234)</sup>

Aus dieser Darstellung ergeben sich zunächst die positiven Ansichten. 5 Mitarbeiter stimmten dieser Aussage „völlig zu“. Auch der Punkt „stimme eher zu“ ist mit 11 Bewertungen als erfolgreich einzustufen. Lediglich 3 Befragte

<sup>233)</sup> Eigene Darstellung

<sup>234)</sup> Eigene Darstellung

gaben der Antwortmöglichkeit „stimme eher nicht zu“ den Vorzug. Somit blieben 2 Stimmen für die Bewertung „stimme nicht zu“ übrig.

**15. Der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ ist stärker, als der Markenname der einzelnen Orte.**

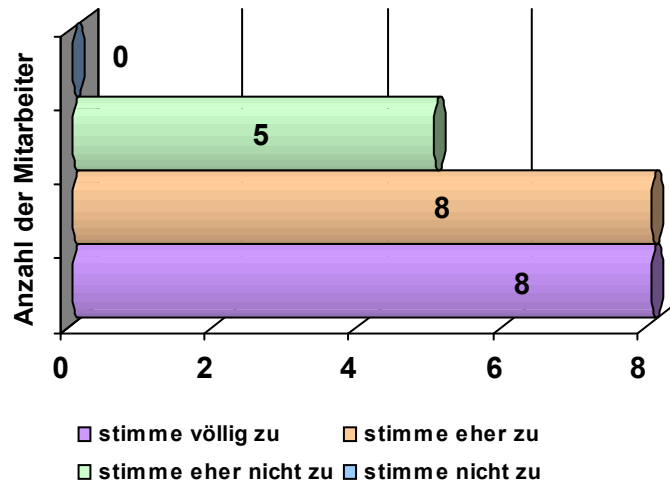


Abb. 46: Frage Nr. 15<sup>235)</sup>

Das Ergebnis dieser Antworten ist mehr als positiv zu bewerten. 76 % der Befragten glaubten, dass der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ eine wesentlich stärkere Position am Tourismusmarkt errungen hat, als dies die einzelnen früheren Ortsnamen bewerkstelligen hätten. Lediglich 24 % der Probanden konnten sich mit dieser Meinung eher nicht identifizieren. Abschließend ist noch festzuhalten, dass keiner der Befragten den Punkt „stimme nicht zu“ ausgewählt hat.

**16. Das Unterkunftsangebot spielt bei der Urlaubsentscheidung eine wesentlichere Rolle als der Markenname „Olympiaregion Seefeld“.**

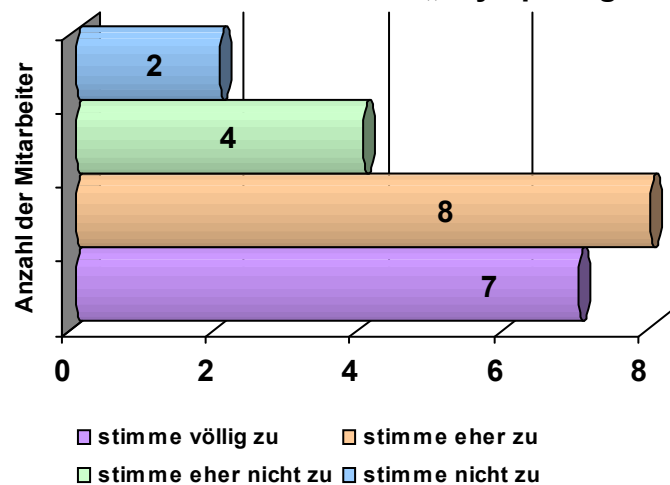


Abb. 47: Frage Nr. 16<sup>236)</sup>

<sup>235)</sup> Eigene Darstellung

<sup>236)</sup> Eigene Darstellung

Dieses Statement fand rege Zustimmung. Relativ hoch ist der Anteil der Befragten (7), der dieser Aussage völlig zustimmte. 8 weitere Mitarbeiter gaben dem Punkt „stimme eher zu“ ihr Einverständnis. Demgegenüber schätzten allerdings 6 Probanden den Markennamen „Olympiaregion Seefeld“ wichtiger ein, als das vorhandene Unterkunftsangebot.

**17. Das aktuelle Logo der Region ist einfach und leicht zu merken.**

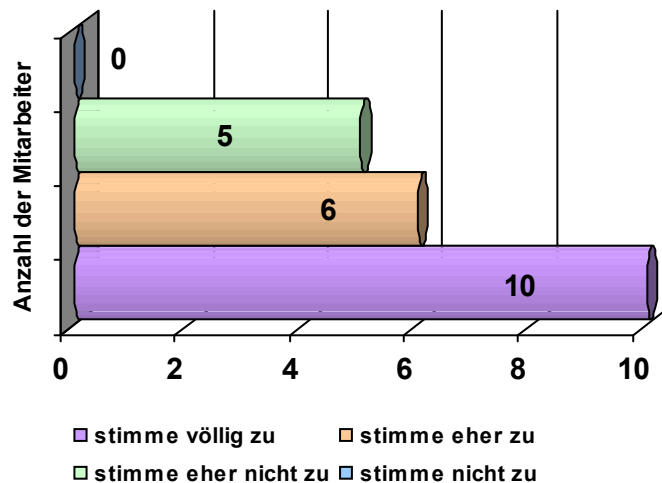


Abb. 48: Frage Nr. 17<sup>237)</sup>

Im Gegensatz zu der Vielfältigkeit der verschiedenen alten Logos waren 10 der Befragten der Ansicht, dass das aktuelle Logo einfach und leicht zu merken ist. Auch der Punkt „stimme eher zu“ wurde von 6 Mitarbeitern positiv beurteilt. 5 Personen kreuzten die Antwortmöglichkeit „stimme eher nicht zu“ an und sind vom neuen Logo nicht gänzlich überzeugt.

**18. Die Orte Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz werden im Logo nicht mehr erwähnt und haben deshalb erhebliche Nachteile.**

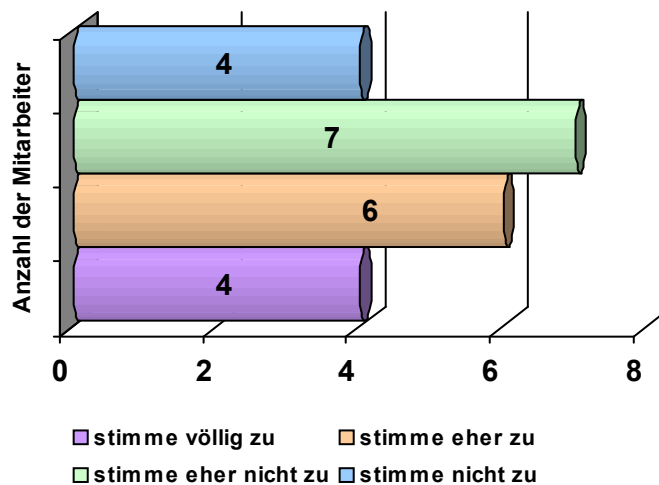


Abb. 49: Frage Nr. 18<sup>238)</sup>

<sup>237)</sup> Eigene Darstellung

<sup>238)</sup> Eigene Darstellung

Für und Wider stehen sich bei dieser Aussage gleichermaßen gegenüber. 10 Mitarbeiter beurteilten diese Feststellung als zutreffend, während 11 Befragte keine wesentlichen Nachteile für die Orte Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz erkennen konnten.

**19. Welche Werte verbinden Sie mit dem Markennamen „Olympiaregion Seefeld“? (Mehrfachantworten möglich)**

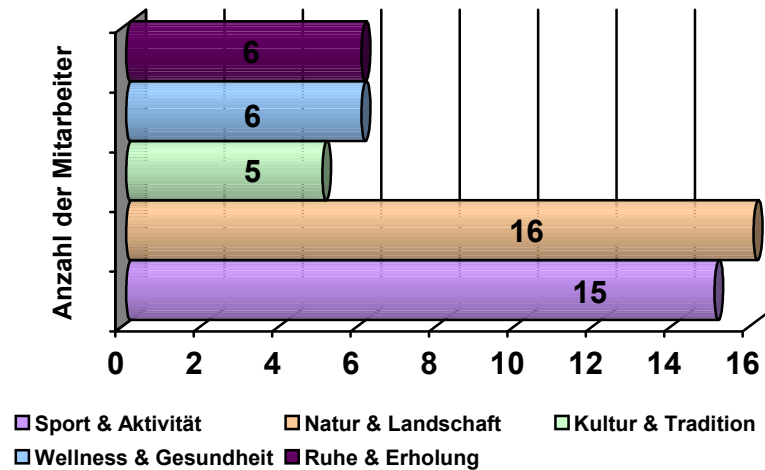


Abb. 50: Frage Nr. 19<sup>239)</sup>

Diese Grafik ist von den Kategorien „Sport & Aktivität“ sowie „Natur & Landschaft“ stark geprägt. Dem Bereich „Kultur & Tradition“ wurde mit 5 Stimmen weniger Bedeutung zugemessen. „Wellness & Gesundheit“ sowie „Ruhe & Erholung“ wurden zu gleichen Teilen mit 6 Stimmen bewertet und scheinen weniger Gewicht in der Beurteilung der Probanden zu haben.

**20. Sollte der Zustand vor der Fusion wieder hergestellt werden?**

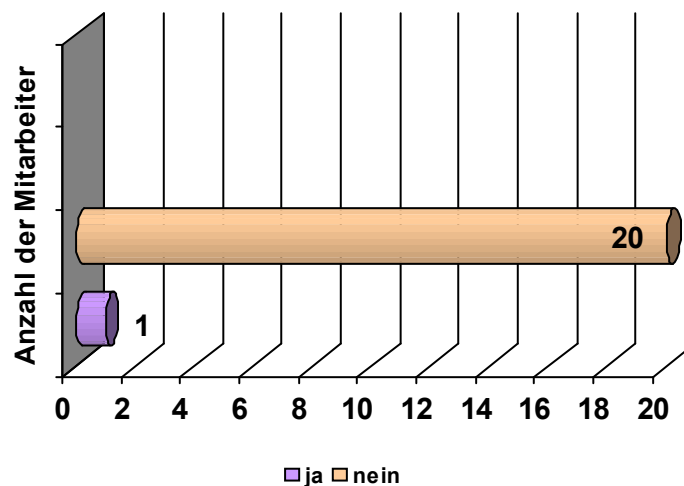


Abb. 51: Frage Nr. 20<sup>240)</sup>

<sup>239)</sup> Eigene Darstellung

<sup>240)</sup> Eigene Darstellung

Die überwiegende Mehrheit aller befragten Mitarbeiter im gesamten Regionsgebiet ist eindeutig für die Beibehaltung der Fusion. Lediglich ein Mitarbeiter würde lieber den Zustand vor der Fusion wieder hergestellt sehen.

### **2.4.3. Fragen zur Person**

Der letzte Abschnitt des Fragebogens beschäftigt sich mit den persönlichen Daten der Befragten. Zu diesem Zweck habe ich den Mitarbeitern einige soziodemographische Fragen gestellt, die dazu dienen die Teilnehmer bestmöglich zu charakterisieren.

#### **Frage nach dem Geschlecht...**

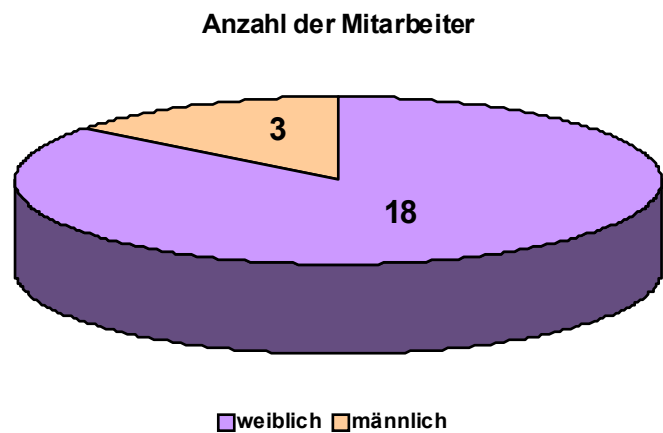


Abb. 52: Frage Nr. 21<sup>241)</sup>

Die Mitarbeiter, die an der Befragung teilnahmen, setzten sich wie im Diagramm zu ersehen aus 18 weiblichen und 3 männlichen Personen zusammen.

#### **Frage nach dem Alter...**

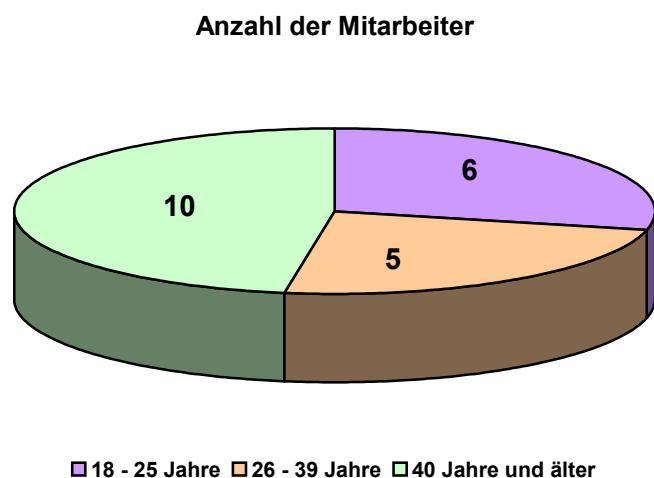


Abb. 53: Frage Nr. 22<sup>242)</sup>

---

<sup>241)</sup> Eigene Darstellung

<sup>242)</sup> Eigene Darstellung

Einen durchaus ausgeglichen Altersdurchschnitt zeigt dieses Kreisdiagramm. 11 Mitarbeiter stehen im Alter zwischen 18 und 39 Jahren, währenddessen 10 der Altersgruppe über 40 angehören.

**Für welches Büro sind Sie tätig?**

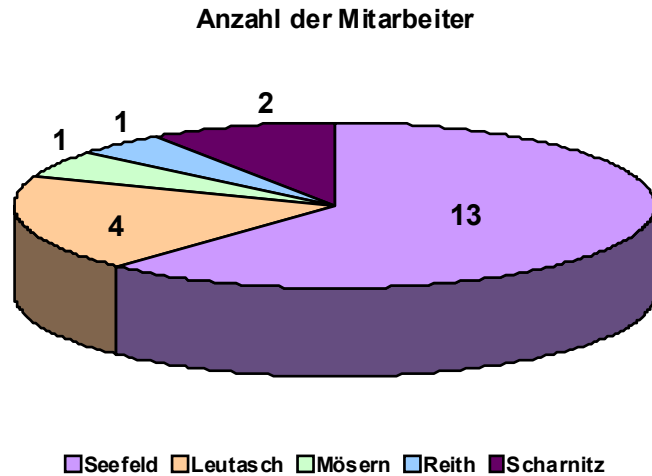


Abb. 54: Frage Nr. 23<sup>243)</sup>

Wie aus dem Diagramm hervorgeht, verteilt sich das Personal des Tourismusverbandes auf folgende Büros: Den größten Anteil, nämlich 13 Mitarbeiter stellt das Büro in Seefeld. Leutasch folgt mit 4, Scharnitz mit 2 und zuletzt Reith und Mösern mit je einem Angestellten.

**Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie dort?**

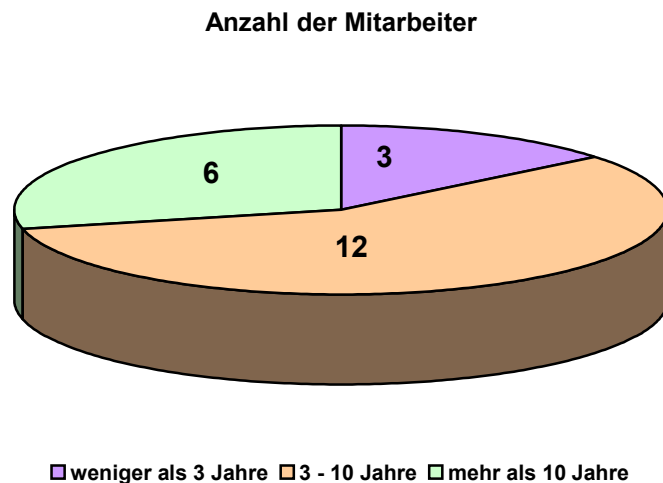


Abb. 55: Frage Nr. 24<sup>244)</sup>

---

<sup>243)</sup> Eigene Darstellung

<sup>244)</sup> Eigene Darstellung

Überraschend hoch ist die durchschnittliche Arbeitsdauer der Mitarbeiter des Tourismusverbandes. So sind bereits 6 Mitarbeiter mehr als 10 Jahre und 12 Mitarbeiter mehr als 3 Jahre für den Betrieb tätig. Lediglich 3 Mitarbeiter arbeiten weniger als 3 Jahre für die Olympiaregion Seefeld.

**Welche Funktion haben Sie in Ihrem Betrieb?**

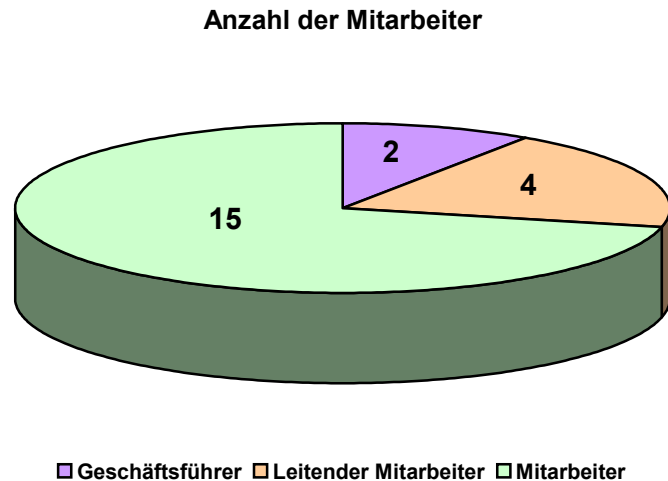


Abb. 56: Frage Nr. 25<sup>245)</sup>

Bei dieser Erhebung zeigt sich folgende Struktur des Mitarbeiterstabes: Den Großteil des Personalstandes bilden dabei die 15 Büromitarbeiter. Eine Tätigkeit in leitender Funktion nehmen weitere 4 Personen ein. Das operative Tagesgeschäft wird von 2 Direktoren ausgeübt, welche sich unterschiedliche Geschäftsbereiche teilen.

---

<sup>245)</sup>Eigene Darstellung



### **3. Abschließende Betrachtung**

#### **3.1. Ergebnisse**

Obwohl die Olympiaregion Seefeld seit ihrer Fusionierung in ständiger Kritik steht, scheinen schlussendlich aber doch die positiven Aspekte deutlich zu überwiegen. Bei näherer Betrachtung des seit nunmehr 9 Jahren fusionierten Verbandes kann grundsätzlich festgehalten werden, dass alle beteiligten Orte in bestimmten Einzelfragen vom Zusammenschluss profitiert haben. Nach Auswertung des Fragebogens können die Aussagen der Mitarbeiter folgendermaßen interpretiert werden:

Bei den Punkten „Marketing“ und „Veranstaltungen“ sind sich die Mitarbeiter einig, dass eine klare Verbesserung der Situation eingetreten ist. So ist durch das Einrichten einer eigenen Marketingabteilung der gemeinsame Auftritt deutlich effizienter geworden. Als Beispiel kann die erhöhte Pünktlichkeit bei Erstellung der Drucksorten und deren verbesserte Qualität genannt werden. Zudem entstand eine professionelle neue Homepage, die nun endlich die Voraussetzungen zur Onlinebuchbarkeit geschaffen hat. Auch das Veranstaltungsangebot der Olympiaregion Seefeld ist vielfältiger geworden und wird in koordinierten Abläufen neu organisiert.

Als weiterer positiver Punkt aus Sicht der Mitarbeiter kann die gute Entwicklung der „Infrastruktur“ angeführt werden. So sind die Bade- und Saunaeinrichtungen in Seefeld und Leutasch grundlegend saniert worden und haben dadurch wieder an Attraktivität gewonnen. Ein zusätzlicher großer Schritt war die Entwicklung des nordischen Kompetenzzentrums, welches sich bei Spitzensportlern sowie bei den Gästen vor Ort zunehmender Beliebtheit erfreut.

Trotz dieser Verbesserungen wurde das eigentliche Ziel, nämlich die Nächtigungszahlen zu erhöhen, deutlich verfehlt.

Darüber hinaus ist die Verteilung der zur Verfügung stehenden „Finanzmittel“ ein heiß diskutierter Punkt. Obwohl sich das Gesamtvolumen des Budgets

erhöht hat, sehen einige der Mitarbeiter eine ungerechte Finanzaufteilung. Bei genauerer Erhebung der entsprechenden Beträge muss allerdings festgestellt werden, dass in realistischen Zahlen der Rückfluss der Mittel an einzelne Orte höher ist, als es die Steuerleistungen derselben in den Topf des Gesamtverbandes sind.

Teilweise negativ beurteilten die Mitarbeiter auch die Zusammenarbeit zwischen dem Tourismusverband und den Gemeinden. Der wichtige Informationsfluss zwischen den Entscheidungsträgern dieser verschiedenen Gremien hat sich leider nicht verbessert, obwohl mittlerweile alle Bürgermeister der Region mit Sitz und Stimme im Aufsichtsrat vertreten sind.

Der zweite Teil des Fragebogens beschäftigt sich mit verschiedenen Aussagen betreffend der Marke „Olympiaregion Seefeld“. Nach Empfinden der Mitarbeiter hat sich der neue Markenname nur teilweise bei den betroffenen Bevölkerungsteilen durchgesetzt. Einerseits gibt es glühende Befürworter, andererseits erbitterte Gegner. Als Paradoxon kann bezeichnet werden, dass trotz der heftigen Widerstände gegenüber dem neuen Markennamen keiner der einzelnen Orte die separate Namensführung wiederhergestellt sehen möchte. Letztendlich scheint sich das Bewusstsein durchgesetzt zu haben, dass der gemeinsame Markenname der richtige Schritt in die Zukunft der Olympiaregion ist. So haben die Mitarbeiter größtenteils die Meinung vertreten, dass sich der neue Name am Tourismusmarkt ohne größere Probleme rasch und erfolgreich etabliert hat. Nach den bekannten mehrfachen Umgestaltungen des gemeinsamen Logos sind die Mitarbeiter zum Schluss gekommen, dass die einfache Darstellung des Regionswürfels die effektivste Variante ist, um eine optimale Vermarktung zu ermöglichen. Unstimmigkeiten bezüglich der Verwendung der einzelnen Ortsnamen im Logo stehen noch immer im Raum, da sich einige Mitarbeiter mit der neuen Situation partout nicht abfinden wollen.

### **3.2. Maßnahmen**

Die nur mäßig erfolgreiche Etablierung des Markennamens „Olympiaregion Seefeld“ in der Bevölkerung resultiert in erster Linie aus deren halbherziger Umsetzung. Trotz dieser Tatsache wurde vereinbart, den Markennamen

„Olympiaregion Seefeld“ nicht neuerlich zu ändern. Als eine der wichtigsten Maßnahmen gilt es nun, an dieser Umsetzung festzuhalten und den Namen trotz aller Widerstände mit aller Entschiedenheit durchzusetzen. Zukünftig wäre es jedoch von Vorteil, solche schwerwiegenden Entscheidungen mindestens in einer öffentlichen Sitzung zu diskutieren, um die Bevölkerung rechtzeitig in den Entscheidungsprozess einzubinden. Dies könnte in Form eines gesetzlich vorgesehenen Gemeindetags oder einer erweiterten Tourismus-vollversammlung geschehen, wobei sinnvollerweise auch Nichtmitglieder des Verbandes teilnehmen sollten. Durch einen solchen demokratischen Vorgang wären die vorausgegangenen Diskussionen mit Sicherheit ausgeblieben und hätten somit in weiterer Folge zu einer wesentlich früheren Akzeptanz dieses Markennamens unter der Bevölkerung geführt.

Auch die äußerst unfruchtbare Diskussion bezüglich des Logos, welches die Nennung der einzelnen Ortsnamen nunmehr ausschließt, muss der Vergangenheit angehören. Letztlich ist es gelungen den Würfel mit der einfachen Übersetzbarkeit „Olympiaregion Seefeld“ in allen Gremien einem positiven Beschluss zuzuführen. Es gilt hier die enorm wichtige Maßnahme, den hart erkämpften Beschluss keinesfalls wieder umzustoßen oder zurückzunehmen. Eine weitere andauernde Diskussion bezüglich des Logos darf auf keinen Fall wieder aufflammen, da dies sofort zu einer erneuten Schwächung der Marke führen würde. Es wäre in Zukunft durchaus sinnvoll, interessierte Bevölkerungsgruppen in einem extra installierten nichtpolitischen Forum zusammenzuführen, um diese entsprechende Vorschläge ausarbeiten zu lassen. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollten in jedem Falle als eigener Tagesordnungspunkt bei anstehenden Tourismussitzungen ihren Niederschlag finden. Somit könnte dem neutralen Gremium auch die entsprechende Gewichtung verliehen werden.

Durch Information der einheimischen Bevölkerung betreffend der Materie, wäre es möglicherweise von vornherein zu einer für alle Beteiligten tragbaren und raschen Lösung gekommen. Auf das Bemühen verschiedener teurer Agenturen könnte somit zukünftig verzichtet werden, da eine grundsätzliche klare Vorgabe seitens des Auftraggebers vorliegen würde.

Die dauerhaft angespannte Situation zwischen dem Tourismusverband und den Gemeindevertretern der einzelnen Orte hat sich durch den Zusammenschluss leider nicht verbessert. Zurückzuführen ist dieser Zustand auf ein jahrelanges Misstrauen zwischen den Funktionären des Plateaus, da diverse alte Streitigkeiten noch immer nicht bereinigt werden konnten. Zur Verbesserung des derzeitigen Gesprächsklimas gäbe es einige einfache Mittel, die nachstehend näher erläutert werden. Primär wäre es unbedingt notwendig, die Bürgermeister und den Vorstand des Tourismusverbandes auf dem gleichen Informationsstand zu halten. Zusätzlich sollten die existierenden Ortsausschüsse sowie die Gemeindevertreter und Tourismusvorstände in kleinen extra Gremien zusammengeführt werden, um diverse Wünsche aus den verschiedenen Orten rechtzeitig diskutieren zu können. Die daraus gewonnen Erkenntnisse könnten wiederum dem Aufsichtsrat als Grundlage bei Sitzungen dienen. Auf diesem Wege werden langwierige Diskussionen im Aufsichtsrat, welche mangels frühzeitiger Information entstehen, zukünftig vermieden. Sollten alle diese Bemühungen nicht die gewünschte Wirkung erzielen, so wäre das Hinzuziehen eines Mediators dringend anzuraten. In diesem Falle könnten festgefahrende Standpunkte aufgeweicht und vernünftige Lösungen gemeinsam auf den Weg gebracht werden.

Abschließend wird die Problematik der sinkenden Nächtigungszahlen in der Olympiaregion Seefeld aufgezeigt. Trotz allen Bemühens ist es dem fusionierten Verband nicht gelungen, die Nächtigungszahlen bzw. die Auslastung im angestrebten Maße zu realisieren. Um diesem Missstand endlich Abhilfe zu schaffen, ist es nötig, herauszufinden welche Botschaft der Gesamtverband letztlich transportieren möchte. Dies ist bis zum heutigen Tage einerseits durch die traditionelle Unterschiedlichkeit der Gästeschieden sowie deren differenten Urlaubsüberlegungen und andererseits durch die Unstimmigkeiten der Funktionäre nicht geschehen. Sollte in diesem Punkt nicht schleunigst Einigkeit erreicht werden, ist eine Verbesserung der Nächtigungssituation praktisch ausgeschlossen. Damit ein weiteres Absinken der Nächtigungszahlen verhindert werden kann, wäre es notwendig Fachleute zu bemühen, die den verantwortlichen Funktionären endlich in aller Deutlichkeit klar machen, dass sie ihre bisherigen Überlegungen konsequent über Bord zu

werfen haben und sich einer neuen gemeinsamen strategischen Ausrichtung beugen müssen. Es gilt der Region ein neues Profil zu verpassen, das von allen Beteiligten getragen wird und die angestrebte Zielgruppe bestmöglich anspricht. Patentrezepte und Garantien gibt es in diesem Zusammenhang jedoch keine, aber es ist auf jeden Fall unabdinglich zumindest Einigkeit und geschlossenes Auftreten nach außen zu vermitteln, um dem derzeit negativen Trend ein rasches Ende zu setzen.

### **3.3. Konsequenzen**

Zu aller erst muss die Kommunikation unter den Tourismusfunktionären und den Gemeindevertretern auf ein neues Niveau gebracht werden. Um einen reibungslosen Ablauf zwischen den Gremien zu gewährleisten, ist es allerdings sinnvoll, wie im Gesetz vorgesehen, den Aufsichtsrat und Vorstand des Tourismusverbands auf eine arbeitsfähige Funktionärsanzahl zu reduzieren. Ob es dabei weiterhin notwendig ist, die Bürgermeister in diesen Gremien zu belassen darf stark angezweifelt werden, da diese häufig politische Ziele verfolgen, welche durchaus der touristischen Entwicklung widersprechen können.

Darüber hinaus ist das Einbinden interessierter Bevölkerungsgruppen, die derzeit keinerlei Stimmrecht besitzen ein revolutionärer Schritt der durchaus überlegenswert wäre. Dies kann in der Bestellung einer Vertrauensperson passieren, da auch Einwohner des Plateaus, welche nicht den Steuergruppen angehören, von einer positiven touristischen Entwicklung elementar betroffen sind. So können z.B. zukünftig Wiederholungen wie die langwierigen und kontraproduktiven Vorgänge, rund um die Findung eines geeigneten Markennamens, vermieden werden.

Ein weiterer Schritt der demokratischen Entwicklung ist auch das Einrichten eines Vertrauenspostens bei den Mitarbeitern des zentralen Hauptbüros in Seefeld, an welchen diverse Kritiken, Anregungen und Verbesserungsvorschläge entweder schriftlich oder mündlich gerichtet werden können. Diese bestimmte Person wird somit als Bindeglied zwischen Bevölkerung und Entscheidungsträgern fungieren.

Außerdem ist es notwendig, den Funktionären des Verbandes einen Spiegel seiner bisherigen Tätigkeit vorzuhalten. Es muss ein erfahrenes touristisch geschultes Beraterteam engagiert werden, dessen Aufgabe es ist, die Gründe für die negative Nächtigungsentwicklung aufzuzeigen und entsprechende Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten. Auch die Erfahrungen von anderen Fusionen sind zu hinterfragen und die erfolgreichen Resultate gegebenenfalls zu übernehmen.

## **Fragebogen für die Mitarbeiter der ORS**

Die Fusionierung touristischer Destinationen am Beispiel der  
Olympiaregion Seefeld

**Bitte kreuzen Sie das Statement an, welches am ehesten für Sie zutrifft!**

**1. Wie waren Sie anfänglich der Fusion gegenüber eingestellt?**

- ☐ sehr positiv
- ☐ eher positiv
- ☐ eher negativ
- ☐ sehr negativ

**Bitte geben Sie an, wie folgende Aussagen zutreffen!**

**2. Die aufeinander abgestimmten Auftritte bei Werbe- und Marketingmaßnahmen sind wesentlich schlagkräftiger geworden.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**3. Die Infrastruktur der Region hat sich verbessert.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**4. Das Veranstaltungsangebot ist größer und attraktiver geworden.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**5. Die Aufgabenverteilung innerhalb des Verbandes hat sich vereinfacht.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**6. Die Serviceleistungen der Büros wurden optimiert.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**7. Die Entscheidungsstrukturen des Verbandes sind schlanker geworden.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**8. Die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und dem Tourismusverband der Olympiaregion Seefeld ist konstruktiver geworden.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**9. Die Region verfügt über mehr finanzielle Mittel.**

- ☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**10. Die umliegenden Orte Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz haben von der Fusion profitiert.**

☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**11. Die Fusion hat eine positive Entwicklung in den Nächtigungszahlen für Beherbergungsbetriebe aller Kategorien ergeben.**

☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**12. Die Fusion hat einen erheblichen Einfluss auf die Bevölkerung der Region genommen.**

☐ trifft zu      ☐ trifft teilweise zu      ☐ trifft eher nicht zu      ☐ trifft nicht zu

**Bitte geben Sie an, wie Sie folgende Aussagen beurteilen!**

**13. Der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ hat sich bei der gesamten Bevölkerung der Region gleichermaßen etabliert.**

☐ stimme völlig zu    ☐ stimme eher zu    ☐ stimme eher nicht zu    ☐ stimme nicht zu

**14. Der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ hat sich erfolgreich durchgesetzt.**

☐ stimme völlig zu    ☐ stimme eher zu    ☐ stimme eher nicht zu    ☐ stimme nicht zu

**15. Der Markenname „Olympiaregion Seefeld“ ist stärker, als der Markenname der einzelnen Orte.**

☐ stimme völlig zu    ☐ stimme eher zu    ☐ stimme eher nicht zu    ☐ stimme nicht zu

**16. Das Unterkunftsangebot spielt bei der Urlaubsentscheidung eine wesentlichere Rolle als der Markenname „Olympiaregion Seefeld“.**

☐ stimme völlig zu    ☐ stimme eher zu    ☐ stimme eher nicht zu    ☐ stimme nicht zu

**17. Das aktuelle Logo der Region ist einfach und leicht zu merken.**

☐ stimme völlig zu    ☐ stimme eher zu    ☐ stimme eher nicht zu    ☐ stimme nicht zu

**18. Die Orte Leutasch, Mösern, Reith und Scharnitz werden im Logo nicht mehr erwähnt und haben deshalb erhebliche Nachteile.**

☐ stimme völlig zu    ☐ stimme eher zu    ☐ stimme eher nicht zu    ☐ stimme nicht zu

**Bitte kreuzen Sie eine oder mehrere Antwortmöglichkeiten an!**

**19. Welche Werte verbinden Sie mit dem Markennamen „Olympiaregion Seefeld“?**

- ☐ Sport & Aktivität
- ☐ Natur & Landschaft
- ☐ Kultur & Tradition
- ☐ Wellness & Gesundheit
- ☐ Ruhe & Erholung



**Bitte kreuzen Sie das zutreffende Kästchen an!**

**20. Sollte der Zustand vor der Fusion wieder hergestellt werden?**

- ☐ ja  
☐ nein

**Bitte machen Sie noch einige Angaben zu Ihrer Person:**

**Geschlecht:** ☐ weiblich  
☐ männlich

**Alter:** ☐ 18 – 25 Jahre  
☐ 26 – 39 Jahre  
☐ 40 Jahre und älter

**Für welches Büro sind Sie tätig?**

☐ Seefeld ☐ Leutasch ☐ Mösern ☐ Reith ☐ Scharnitz

**Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie dort?**

☐ weniger als 3 Jahre ☐ 3 – 10 Jahre ☐ mehr als 10 Jahre

**Welche Funktion haben Sie in Ihrem Betrieb?**

- ☐ Geschäftsführer  
☐ Leitender Mitarbeiter  
☐ Mitarbeiter

**Dieses Feld können Sie für Anregungen und Anmerkungen nutzen!**

**Herzlichen Dank!**

## **Literaturverzeichnis**

### **Bücher:**

**Barnikel, Kerstin**

Post-Merger Integration, Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten, 1. Auflage, Paderborn, 2007

**Bartoszewski, Piotr**

Erfolgreiches Integrationsmanagement bei Fusionen und Akquisitionen, Entwicklung einer anspruchsrgruppenorientierten Konzeption, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Bauch, Clea**

Planung und Steuerung der Post Merger-Integration, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Bauer, Hans H.; Stokburger, Gregor; Hammerschmidt, Maik**

Marketing Performance, Messen – Analysieren – Optimieren, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Baumgarth, Carsten**

Markenpolitik, Markenwirkung – Markenführung – Markencontrolling, 3. Auflage, Wiesbaden, 2008

**Benkenstein, Martin**

Entscheidungsorientiertes Marketing, Eine Einführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2001

**Bieger, Thomas**

Tourismuslehre – Ein Grundriss, 2. Auflage, Bern, 2006

**Bieger, Thomas**

Management von Destinationen, 7. Auflage, München, 2008

**Boldt, Sindia**

Markenführung der Zukunft, Hamburg, 2010

**Breidenbach, Raphael**

Freizeitwirtschaft und Tourismus, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002

**Budzinski, Oliver; Kerber, Wolfgang**

Megafusionen, Wettbewerb und Globalisierung, Praxis und Perspektiven der Wettbewerbspolitik, Band 5, Stuttgart, 2003

**Büter, Clemens**

Internationale Unternehmensführung, Entscheidungsorientierte Einführung, München, 2010

**Copeland, Thomas E.; Weston, J. Fred; Shastri, Kuldeep**

Finanzierungstheorie und Unternehmenspolitik, Konzepte der kapitalmarktorientierten Unternehmensfinanzierung, 4. Auflage, München, 2008

**Disselkamp, Marcus**

Innovationsmanagement, Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005

**Dorfer, Tobias**

Unternehmensfusionen – kritisch bewertet, 1. Auflage, Norderstedt, 2004

**Ebert, Mark**

Evaluation von Synergien bei Unternehmenszusammenschlüssen, Band 86, Hamburg, 1998

**Eckert, Dirk**

Digitale Marken, Analyse der Markenpolitik für digitale Leistungsbündel, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Esch, Franz-Rudolf; Tomczak, Torsten; Kernstock, Joachim; Langer, Tobias**

Corporate Brand Management, Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Föhl, Patrick S.; Huber, Andreas**

Fusionen von Kultureinrichtungen, Ursachen, Abläufe, Potenziale, Risiken und Alternativen, Essen, 2004

**Fuchs, Wolfgang**

Management der Business-to-Business-Kommunikation, Instrumente – Maßnahmen - Fallstudien, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003

**Glaeßer, Dirk**

Handbuch Krisenmanagement im Tourismus, Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen, Berlin, 2005

**Grill, Polina**

Die Bedeutung strategisch wertvoller Ressourcen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions-Entscheidungen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2011

**Grimpe, Christoph**

Post Merger Integration der Forschung und Entwicklung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005

**Haas, Sandra**

Markenportfoliobereinigungen, Entwicklung eines Planungsprozesses zur Strategieformulierung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010

**Habeck, Max M.; Kröger, Fritz; Träm, Michael**

Wi(e)der das Fusionsfieber, Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen, 2. Auflage, Wiesbaden, 2002

**Hadeyer, Christian**

Praxishandbuch Markenrecht, Markenrecherche, Markenmeldung,  
Markenschutz, 1. Auflage, München, 2006

**Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela**

Strategische Markenführung, 3. Auflage, Stuttgart, 2003

**Hamann, Sabine**

Logodesign, Grundlagen der digitalen Gestaltung von Logos, Analyse von  
Logoarten und Markentypen, Markenbildung und Corporate Identity, 2.  
Auflage, Heidelberg, 2007

**Heini, Claude**

Eine Megafusion, Erleben aus der Sicht von Managern und Mitarbeitern,  
Münster, 2003

**Herrmann, Andreas; Huber, Frank**

Produktmanagement, Grundlagen – Methoden – Beispiele, 2. Auflage,  
Wiesbaden, 2009

**Hinterhuber, Hans H.**

Strategische Unternehmensführung, Strategisches Handeln, 7. Auflage,  
Berlin, 2004

**Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen**

Identitätsorientiertes Markenmanagement, Grundlagen und Methoden für  
bessere Verkaufserfolge, Regensburg, Berlin, 2007

**Hofmann, Frank**

Strategisches Markenmanagement, 1. Auflage, Norderstedt, 2008

**Hohnhaus, Wolfgang**

Erfolg der M&A-Beratung bei Unternehmenstransaktionen, Strukturelle Voraussetzungen und funktionale Beiträge aus Kundensicht, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Hommel, Ulrich; Knecht, Thomas C.; Wohlenberg, Holger**

Handbuch Unternehmensrestrukturierung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Hubbard, Monika**

Markenführung von innen nach außen, Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Huckemann, Matthias; Seiler, Urs; Weiler, Dieter S.Ter**

Messen messbar machen, Mehr Intelligenz pro m<sup>2</sup>, 4. Auflage, Berlin/Heidelberg, 2005

**Hungenberg, Harald**

Strategisches Management in Unternehmen, Ziele – Prozesse – Verfahren, 3. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Jansen, Stephan A.**

Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und –kooperationen, Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5. Auflage, Wiesbaden, 2008

**Jung, Anna**

Das kollektive Arbeitsrecht in der Post-Merger-Integration, Hamburg, 2011

**Jung, Hans**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Auflage, München, 2006

**Keegan, Warren J.; Schlegelmilch, Bodo B.**

Global marketing management: a European perspective, Edinburgh Gate, 2001

**Kiendl, Stephanie C.**

Markenkommunikation mit Sport, Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007

**Köhler, Florentin**

Allokationseffizienz horizontaler Mergers im Bankensektor, Auswirkungen auf die volkswirtschaftliche Wohlfahrt, Hamburg, 2009

**Korndörfer, Wolfgang**

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Aufbau – Ablauf – Führung – Leitung, 13. Auflage, Wiesbaden, 2003

**Kröger, Fritz; Deans, Graeme K.**

Wachstum wagen, Wie Unternehmen ihre Wachstumsreserven entdecken, Weinheim, 2004

**Kummer, Christopher**

Internationale Fusions- und Akquisitionsaktivität, Historische Entwicklung, Verbreitung und strategische Intentionen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005

**Kuß, Alfred**

Marketing-Einführung, Grundlagen, Überblick, Beispiele, 3. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Kutschker, Michael; Schmid, Stefan**

Internationales Management, 6. Auflage, München, 2008

**König, Mario**

Erfolgreiches Marketing in der Tourismusindustrie am Beispiel des Berchtesgadener Landes, 1. Auflage, Hamburg, 2008

**Lippold, Dirk**

Die Marketing-Gleichung, Einführung in das wertorientierte Marketingmanagement, München, 2012

**Loefert, Christian**

Unternehmensreputation und M&A-Transaktionen, Bewertung strategischer Entscheidungen in der US-amerikanischen Finanz- und Telekomindustrie, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007

**Lorenz, Johannes-Tobias**

European Banking M&A, Die Kapitalmarktperspektive, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Luft, Hartmut**

Destination Management in Theorie und Praxis, Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusregionen, Baden Württemberg, 2007

**Lüer, Jörg**

Gestaltung und Aufbau von Markenarchitekturen, Hamburg, 2008

**Lüppens, Marcus**

Der Markendiamant, Marken richtig vermarkten, Mit Fallbeispielen: Bosch, Maurice Lacroix, Nestlé, Opel, Sparkassen Finanzgruppe, Tetra Pak, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Mast, Claudia**

Unternehmenskommunikation, 3. Auflage, Stuttgart, 2008

**Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred**

Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred:**

Marketing, Aufgaben - Fallstudien - Lösungen, 10. Auflage, Wiesbaden, 2009



**Michel, Stefan; Michel Oberholzer, Karin**

Marketing, Eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen, 5. Auflage, Zürich, 2011

**Morschett, Dirk**

Retail Branding und Integriertes Handelsmarketing, Eine verhaltenswissenschaftliche und wettbewerbsstrategische Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002

**Müller, Martina**

Die Identifikation kultureller Erfolgsfaktoren bei grenzüberschreitenden Fusionen, Eine Analyse am Beispiel der Daimler Chrysler AG, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007

**Nave, José Campos**

Markenrecht in der Unternehmenspraxis, Deutsches, europäisches und internationales Markenrecht, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Niebuhr, Jörg; Pohlmann, M.; Menke, D.**

Erfolgsfaktoren der Post Merger Integration. Konzepte zu einem ganzheitlichen M&A-Management, 1. Auflage, Norderstedt, 2005

**Oehlrich, Marcus**

Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen, Das Beispiel der pharmazeutischen Industrie, 1. Auflage, Wiesbaden, 1999

**Özdag, Fikret**

Mergers & Acquisitions, Ausmaß, Gründe und Erfahrungen von Unternehmenszusammenschlüssen, Hamburg, 2009

**Pepels, Werner**

Marketing, 4. Auflage, München, 2004

**Pepels, Werner**

Handbuch des Marketing, 6. Auflage, München, 2012

**Piehler, Maik**

Kontraktgestaltung bei M&A-Transaktionen, Bedingte Zahlungsstrukturen zur Verbesserung des Einigungsbereiches, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007

**Rohlfing, Bernd**

Wirtschaftsrecht 2, Gesellschaftsrecht, Gewerbliche Schutzrechte und Urheberrecht, Eine praxisorientierte Einführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005

**Rotter, Christian**

Erfolgsträchtigkeit von Unternehmenszusammenschlüssen, Am Beispiel der Pharmaunternehmen Sanofi-Synthélabo und Aventis S.A., 1. Auflage, Norderstedt, 2007

**Sander, Matthias**

Marketing-Management, Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart, 2004

**Schmidt, Detlef; Vest, Peter**

Die Energie der Marke, Ein konsequentes und pragmatisches Markenführungskonzept, 1. Auflage, Wiesbaden, 2010

**Schneider, Willy**

Marketing, Heidelberg, 2007

**Seider, Uwe**

Vertriebsintegration, Erfolgreiche Zusammenschlüsse von Unternehmen im Industriegütergeschäft, Berlin, 2006

**Settnik, Ulrike**

Mergers & Acquisitions auf dem deutschen Versicherungsmarkt, Eine empirische Analyse, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Spieß, Franziska**

Zur Problematik einer Positionierung von Stadtkernen am Beispiel Hameln, 1. Auflage, Norderstedt, 2008

**Steiner, Paul**

Sensory Branding, Grundlagen multisensualer Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2011

**Steiner, Paul**

Sound Branding, Grundlagen der akustischen Markenführung, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009

**Stephan, Michael**

Technologische Diversifikation von Unternehmen, Ressourcentheoretische Untersuchung der Determinanten, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003

**Studt, Jürgen F.**

Nachhaltigkeit in der Post Merger Integration, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008

**Tropp, Jörg**

Moderne Marketing-Kommunikation, System – Prozess – Management, 1. Auflage, Wiesbaden, 2011

**Varmaz, Armin**

Rentabilität im Bankensektor, Identifizierung, Quantifizierung und Operationalisierung werttreibender Faktoren, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006

**Vogel, Dieter H.**

M&A Ideal und Wirklichkeit, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002

**Weber, Matthias**

Starke Marke, Verbindung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Faktoren als Erfolgsgarant, Hamburg, 2010

**Weese, Andreas**

Bankenzusammenschlüsse in Europa, Die Relevanz der Wahl der Akquisitionswährung als Erfolgsfaktor, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007

**Willrodt, Karsten**

Markenkompetenz, Konzeption und empirische Analyse im Industriegüterbereich, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

**Winkelmann, Peter**

Marketing und Vertrieb, Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung, 7. Auflage, München, 2010

**Wirtz, Bernd W.**

Mergers & Acquisitions Management, Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2003

**Wöginger, Helmut**

Das Synergy-Value-Konzept, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004

## **Beiträge in Sammelwerken:**

### **Bachmann, Harald**

Wachstum von Logistikunternehmen durch Mergers & Acquisitions als Ausgangspunkt für die Post Merger Integration, in: Post Merger Integration von Logistikdienstleistern, Konzeptionelle und empirische Analyse branchenspezifischer Integrationskompetenzen, Hrsg. Eßig, Michael; Stölzle, Wolfgang, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008, S. 9 - 47

### **Bamert, Thomas**

Markenführung, in: Markenwert, Der Einfluss des Marketing auf den Markenwert bei ausgewählten Schweizer Dienstleistungsunternehmen, Hrsg. Esch, Franz-Rudolf; Decker, Reinhold; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik; Woratschek, Herbert, 1. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 59 - 106

### **Bea, Franz Xavier**

Entscheidungen des Unternehmens, in: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Grundfragen, Hrsg. Bea, Franz Xavier; Friedl, Birgit; Schweitzer, Marcell, 9. Auflage, Stuttgart, 2004, S. 310 - 420

### **Becker, Jochen**

Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Moderne Markenführung, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Hrsg. Esch, Franz-Rudolf, 4. Auflage, Wiesbaden, 2005, S. 381 – 402

### **Bieger, Thomas**

Destination und Tourismusorganisation im Tourismussystem, in: Management von Destinationen, Hrsg. Freyer, Walter, 6. Auflage, München, 2005, S. 55 - 92

**Bucerius, Matthias**

Konzeptionelle Grundlagen, in: Marketing-Integration nach Fusionen und Akquisitionen, Hrsg. Bauer, Hans H.; Homburg, Christian, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 10 - 75

**Büttner, Miriam**

Semantische und konzeptionelle Grundlagen der Systemmarke, in: Marke mit System, Die Relevanz des Regulatorischen Fokus für die Markenwahl, Hrsg. Bellmann, Klaus; Huber, Frank, 1. Auflage, Wiesbaden, 2012, S. 145 - 172

**Dettmer, Harald; Eisenstein, Bernd; Gruner, Axel; Hausmann, Thomas; Kasper, Claude; Oppitz, Werner; Pircher-Friedrich, Anna Maria; Schoolmann, Gerhard**

Destinationsmanagement, in: Managementformen im Tourismus, Hrsg. Dettmar, Harald, München, 2005, S. 13 - 63

**Esch, Franz-Rudolf**

Markenprofilierung und Markentransfer, in: Handbuch Produktmanagement, Hrsg. Albers, Sönke; Herrmann, Andreas, 3. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 185 - 218

**Eschlbeck, Daniela**

Ausgewählte unternehmerische Aktivitäten und Wertschöpfungsbereiche im internationalen Kontext, in: Internationale Wirtschaft, Hrsg. Haas, Hans-Dieter; Neumair, Simon-Martin, 1. Auflage, München, 2006, S. 427 - 554

**Fercher, Natalie**

Markenrecht, in: Wettbewerbs- und Immaterialgüterrecht, Hrsg. Wiebe, Andreas, Wien, 2010, S. 77 – 115

**Fischer, Elisabeth**

Destinationen, in: Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination, Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen, Hrsg. Bieger, Th.; Kreilkamp, E.; Mazonec, J.; Pechlander, H., 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 65 - 88

**Gaiser, Brigitte**

Strategien der Markenführung, in: Brand Evolution, Moderne Markenführung im Digitalen Zeitalter, Hrsg. Theobald, Elke; Haisch, Philipp T., 1. Auflage, Wiesbaden, 2011, S. 23 - 38

**Goertz, Susanne**

Dachmarkenführung in komplexen Markenarchitekturen, in: Portfolio Werbung, Eine Technik zur Stärkung von Dachmarken in komplexen Markenarchitekturen, Hrsg. Esch, Franz-Rudolf; Decker, Reinhold; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik; Woratschek, Herbert, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007, S. 5 – 24

**Guserl, Richard**

Schlüsselfaktoren erfolgreicher M&A-Transaktionen, in: Handbuch Fusionen, Allgemeine, betriebswirtschaftliche, rechtliche und Branchen-Aspekte, Hrsg. Pernsteiner, Helmut; Mittermair, Klaus, Wien, 2002, S. 19 – 152

**Hecktor, Doris; Sichert, Rainer**

Projektorganisation und Projektmanagement, in: Merger Guide, Hrsg. Penzel, Hans-Gert; Pietig, Christian, 1. Auflage, Wiesbaden, 2000, S. 55 - 84

**Huber, Andreas**

„Public Due Diligence“ – Von der Machbarkeitsstudie zur Entscheidungsfindung, in: Public Merger, Strategien für Fusionen im öffentlichen Sektor, Hrsg. Huber, Andreas; Jansen, Stephan A.; Plamper, Harald, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 57 – 90

**Huber, Frank; Meyer, Frederik; Wilhelmi, Sabine; Schäfer, Marc:**

Konzeptionelle Grundlagen zu komplexen Markenarchitekturen, in: Phänomen Markenarchitektur, Eine empirische Studie zur Stärkung von Produktmarken im Konsumgüterbereich, Hrsg. Gierl, Heribert; Helm, Roland; Huber, Frank; Sattler, Henrik, 1. Auflage, Köln, 2009, S. 5 - 34

**König, Arne**

Fusionen, in: Internationale Megafusionen, Kulturelle Integration als Erfolgsfaktor, Hrsg. Bedey, Björn, Hamburg, 2004, S. 13 - 42

**Köppen, Jens**

Bedeutung der Synergien für den Erfolg von M&A-Aktivitäten, in: Synergieermittlung im Vorfeld von Unternehmenszusammenschlüssen, Beurteilung der Vorgehensweise anhand eines Referenzmodells, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 14 - 68

**Linxweiler, Richard**

Die Marke, in: Marken-Design, Marken entwickeln, Markenstrategien erfolgreich umsetzen, Hrsg. MTP e.V. Alumni, 2. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 71 - 150

**Michel, Stefan**

Marketingstrategien, in: Marketingkonzept, Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, Hrsg. Pifko, Clarisse, 3. Auflage, Zürich, 2011, S. 70 - 100

**Mittermair, Klaus; Brunbauer, Andreas**

Börsenbewertung im Fusionsprozess, in: Handbuch Fusionen, Allgemeine, betriebswirtschaftliche, rechtliche und Branchen-Aspekte, Hrsg. Pernsteiner, Helmut; Mittermair, Klaus, Wien, 2002, S. 351 – 381

**Niebisch, Peter**

Die organisierte Herausforderung, in: Internationale Fusionen und Kooperationen – erfolgreich umgesetzt, Best-Practice-Beispiele zur Integration der Unternehmenskulturen, Hrsg. Maier, Peter; Walter, Klaus, 1. Auflage, Weinheim, 2003, S. 23 - 58



**Picot, Gerhard**

Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Parameter bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: Handbuch Mergers & Acquisitions, Planung – Durchführung – Integration, Hrsg. Picot, Gerhard, 4. Auflage, Stuttgart, 2008, S. 2 - 47

**Rode, Verena**

Theoretische Herleitung von Corporate Branding für Gründungsunternehmen, in: Corporate Branding von Gründungsunternehmen, Der erfolgreiche Aufbau der Unternehmensmarke, Hrsg. Koch, Lambert; Kollmann, Tobias; Witt, Peter, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 16 - 48

**Schäfer, Bernhard**

Wertsteigerung durch Fusion am Beispiel der Sparkasse Hannover, in: Handbuch Wertmanagement in Banken und Versicherungen, Hrsg. Fischer, Matthias, 1. Auflage, Wiesbaden, 2004, S. 175 - 184

**Schmidt, Siegfried J.; Gizinski, Maik; Heidbrede, Marcel; Zierold, Martin**

Produkt/Marke, in: Handbuch Werbung, Hrsg. Schmidt, Siegfried J., Münster, 2004, S. 41 - 59

**Sommerrock, Fabian**

Bestandsaufnahme der Fusionen öffentlicher Institutionen, in: Erfolgreiche Post-Merger-Integration bei öffentlichen Institutionen, Fallstudienanalyse bei Sozialversicherungsträgern, Hrsg. Berger, Roland/Strategy Consultants, 1. Auflage, Wiesbaden, 2009, S. 14 - 81

**Strobel, Martin; Weingarz, Stephan**

Fusionen in dezentralen Gruppen – Bankenverschmelzungen zwischen Standardereignis und Singularität, in: Der M&A-Prozess, Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase, Hrsg. Keuper, Frank; Häfner, Michael; Von Glahn, Carsten, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006, S. 175 - 198

**Beiträge in Zeitschriften und Zeitungen:**

**Crepaz, Othmar**

Tourismusverbände: Fusion ein „Jahrhundertwerk“?, in: Rundschau, 31. Jahrgang, 20.12.2002, S. 16 – 17

**Reisner, Ulli**

Und bist Du nicht willig ..., in: Echo, 07.08.2001, S. 48 - 52

## **Internetquellen:**

[http://de.wikipedia.org/wiki/Diversifikation\\_\(Wirtschaft\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Diversifikation_(Wirtschaft)), Aufruf: 08.11.2011

[http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Erfolgreiches\\_Fusionsmanagement\\_\\_Die\\_Integration\\_der\\_Unternehmenskultur\\_in\\_der\\_Postmerger-Phase](http://www.munich-business-school.de/intercultural/index.php/Erfolgreiches_Fusionsmanagement__Die_Integration_der_Unternehmenskultur_in_der_Postmerger-Phase), Aufruf: 11.11.2011

<http://blog.berzler.com/?p=116>, Aufruf: 03.12.2011

<http://www.absatzwirtschaft.de/content/k=UGu6CVw%252beU5IzKueVI2ddq2M8AqXBcpS0%252fbDLWFFyp6qo6beaetPVBGCEQvg6DdSQRw2DmfWf%252fs%253d;showblobms>, Aufruf: 03.12.2011

<http://www.ip-cube.com/ratgeber/wort-bildmarke-und-wortmarke-im-vergleich/>, Aufruf: 05.12.2011

<http://www.henkel-lifetimes.at/henkel-welt/unsere-marken/waschen/>, Aufruf: 05.12.2011

<http://logok.org/philips/>, Aufruf: 05.12.2011

<http://en.wikipedia.org/wiki/File:Hugo-Boss-Logo.svg>, Aufruf: 05.12.2011

<http://hotcarspictures.onsugar.com/Mercedes-Benz-Logo-2010-16260717>, Aufruf: 05.12.2011

<http://www.vanityfair.de/articles/stil/design/designer/2008/08/13/10866>, Aufruf: 05.12.2011

<http://news.preisgenau.de/trotz-verbot-verkauf-des-apple-iphone-4s-und-apple-ipad-geht-weiter-24911.html>, Aufruf: 05.12.2011

<http://www.designguide.at/bmw-logo.html>, Aufruf: 05.12.2011

<http://www.seeklogo.com/tag.html?q=OBI>, Aufruf: 05.12.2011

[http://www.acasports.co.uk/product\\_info.php?cpath=23\\_903\\_830\\_831&products\\_id=12736](http://www.acasports.co.uk/product_info.php?cpath=23_903_830_831&products_id=12736), Aufruf: 05.12.2011

<http://www.sanseg.de/logodesign/zeichenmarken/>, Aufruf: 05.12.2011

[http://www.lunch.com/Reviews/corporation/H\\_M-Photos-1333616-H\\_M\\_Logo170125.html?pid=0](http://www.lunch.com/Reviews/corporation/H_M-Photos-1333616-H_M_Logo170125.html?pid=0), Aufruf: 05.12.2011

[http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:EON\\_Logo.svg](http://de.wikipedia.org/wiki/Datei:EON_Logo.svg), Aufruf: 05.12.2011

<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2010/06/kolnisch-wasser-4711.html>, Aufruf: 05.12.2011

<http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/tourismusverbaende/index.html>, Aufruf: 09.12.2011

**Sonstige Quellen:**

**Föger, Gerhard**

„Der konsequente Strukturwandel in den Tourismusorganisationen Tirols“,  
Power-Point-Präsentation

**Föger, Gerhard**

„Schlagkräftige Tourismusstrukturen in Tirol. Ein Kraftakt ohne Masterplan  
und Sonderfälle“, Handout

**Haimayer, Peter**

Basisinformationen zum Marketing, 09.12.2002

**Haimayer, Peter**

Destinationsentwicklung am Beispiel Tirol

**Haimayer, Peter**

Eckpunkte der Fusionsverhandlungen, Power-Point-Präsentation

**Haimayer, Peter**

Ergebnisse der 4. Arbeitssitzung, 18.09.2002

**Haimayer, Peter**

Erläuterungen zum Fusionsvertrag, 09.12.2002

**Haimayer, Peter**

Entwurf Fusionsvertrag, 09.12.2002

**Haimayer, Peter**

Leitfaden zur Destinationsentwicklung

**Olympiaregion Seefeld**

Geschäfts- und Tätigkeitsbericht, 2011

**Olympiaregion Seefeld**

Marketingabteilung

**Tiroler Tourismusgesetz**

1. Abschnitt, Errichtung der Tourismusverbände, 1991, S. 4

## **Erklärung zur selbständigen Anfertigung der Arbeit**

### **Erklärung:**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

---

Bearbeitungsort, Datum

---

Unterschrift